

Université de Montréal

**Le contrôle de gestion dans l'Assemblée évangélique chrétienne du salut pour tous
(AECST)**

Apport des sciences de la gestion à la praxéologie pastorale

par

Léontès Béry

Faculté de théologie et de sciences des religions

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de M.A.
en Théologie
option Théologie Pratique**

Octobre 2016

© Léontès Béry, 2016

RÉSUMÉ

La crédibilité des Églises évangéliques a été mise à rudes épreuves par les temps qui courent si l'on se fie à ce qui est rapporté autant dans la presse écrite que dans la presse parlée à la grandeur du pays. L'un des principaux facteurs alimentant la quasi totalité des opinions négatives sur ces lieux réputés être « lieu de la rencontre entre les croyants et le Divin », c'est le manque de rigueur dans la gestion de leurs différentes activités. En dépit des rumeurs et des soupçons, certaines Églises essaient de se démarquer des mauvaises pratiques qui ne font que miner la réputation de la plupart d'entre elles.

Afin d'amener les lecteurs sur des pistes éclairantes, je vais problématiser et proposer, de façon succincte, les différentes étapes du contrôle de gestion dans une Église évangélique grâce à l'observation et à l'analyse de cette pratique.

Mon observation portera sur une Église, en particulier, qui en est à sa douzième année de fonctionnement et qui connaît une importante croissance au fil du temps. En tant que Pasteur de cette Église, tout en m'inspirant de mes expériences personnelles dans la gestion de diverses équipes d'employés dans la Société de Transport de Montréal (STM)¹, je vais esquisser les grands traits des valeurs privilégiées qui ont été à la base de ce succès.

¹ J'ai travaillé pour la Société de Transport de Montréal (STM) pendant près de vingt huit ans. Durant mes quinze dernières années au sein de cette entreprise, j'occupais la fonction de gestionnaire principal du personnel administratif affecté à l'exploitation du service de transport et du service à la clientèle de la section Transport adapté (ce dernier service étant un service de transport spécialisé offert exclusivement aux personnes à mobilité réduite).

Mots clés :

Église évangélique – Église protestante – Communauté évangélique – Contrôle de gestion –
Théologie pratique – Pasteur – Praxéologie pastorale.

ABSTRACT

If it is possible to trust the information reported as much in the print media as in the speaking press in our days, to the size of the country, the credibility of the evangelic Churches was put in hard test. When we consider what has been identified to be as one of the main factors feeding most of the negative opinions on these renowned places to be « space of the meeting between believers and the Divine », it is the rigorous lack in the management of their various activities.

We are agreed to say that in spite of the rumours and the suspicious certain Churches are trying the best of what to be done in order to distance themselves from bad practices which are undermining the reputation of most of them.

My intent is to bring the readers on enlightening tracks by proposing briefly the various steps of the strategic management control in an Evangelic Church through the observation and the analysis of this practice.

That observation will set its focus on a particular Church, which is in its twelfth year of functioning and which now experiencing an important growth over the time.

As Pastor of this organization I will try to refer to my managerial working experience with several teams of employees in the « Société de Transport de Montréal » (STM)² in order to outline the privileged values which were at the root of this success.

² Société de Transport de Montréal is the main urban Transportation Company in Montreal. I worked for this company during almost twenty-eight years. During my last fifteen years within this company, I hold the office of main administrator of the administrative personnel allocated to the operation of the customer's service of the section adapted Transport (this department being a service of specialized transport offered exclusively to the people with reduced mobility).

Key words:

Evangelic Church – Protestant Church – Evangelic Community – Management control –

Theology practices – Pastor – Pastoral practise (Pastoral praxis).

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	II
ABSTRACT.....	IV
TABLE DES MATIERES.....	VI
REMERCIEMENTS.....	X
INTRODUCTION.....	1
Cheminement professionnel	1
Éléments issus de ma formation académique	2
Intérêt dans les études entreprises – Praxéologie pastorale	3
Dimension théologique	5
Église de référence	5
Le Protestantisme — Son cadre historique	6
Origine du substantif « protestant »	6
Le protestantisme au sein du christianisme	7
Église protestante – Cadre historique	8
Le mouvement évangélique en Amérique du Nord	8
Le travail pastoral	9
 CHAPITRE 1.....	 10
MÉTHODOLOGIE DE LA PRAXÉOLOGIE PASTORALE	10
1.1 Praxéologie et praxéologie pastorale	10
1.2 Fonction de l’observation en praxéologie pastorale	11
1.3 Observer avec les sens	12

CHAPITRE II

LA PRATIQUE DE GESTION DANS L'ASSEMBLÉE ÉVANGÉLIQUE

CHRÉTIENNE DU SALUT POUR TOUS (AECST).....13

2.1	Identification de la pratique : Contrôle de gestion dans l'AECST	13
2.2	Les pôles structurels	15
2.2.1	Les acteurs de la pratique	15
2.2.2	Milieux socioculturel et religieux de la pratique	22
2.2.3	Moment où se déroule la pratique	24
2.2.4	Les valeurs de la pratique	29
2.3	Problématisation de la pratique	37
2.3.1	Les effets du contrôle de gestion sur les objectifs de l'Église	37
2.3.2	Forces et faiblesses du contrôle de gestion dans l'Église	37
2.3.3	Le contrôle de gestion dans le milieu religieux	39
2.3.4	Recours à un sondage – Analyse des résultats	40

CHAPITRE III

LA PRATIQUE DE GESTION DANS LA PERSPECTIVE

D'UNE INTERPRÉTATION THÉOLOGIQUE 49

3.1 RÉFÉRENTS THÉOLOGIQUES 49

3.1.1	La saine gestion du point de vue de la théologie	49
3.1.2	L'expérience de l'Église apostolique	50
3.1.3	L'Expérience de la première communauté chrétienne (Église primitive)	52
3.1.4	La croissance de la communauté aux prises avec un climat de tension	53

3.1.5	Installation du ministère diaconal en Église	54
3.1.6	Limitation de cette recherche sur l'installation du ministère diaconal	55
3.2	RÉFÉRENTS EN SCIENCE DE LA GESTION	56
	Sciences de la gestion et Pratique pastorale	56
3.2.1	Apport des sciences de la gestion à la praxéologie pastorale	57
3.2.2	Définition des sciences de la gestion	58
3.2.3	La bonne gestion d'une entreprise	59
3.2.4	L'approche stratégique	62
3.2.5	Gestion stratégique – Son utilité	63
3.2.6	Modèles de stratégies	64
3.3	Règlements et lois gouvernementaux	71
3.3.1	Statut juridique de l'Église	71
3.3.2	Conseil d'administration – Administrateurs	72
3.3.3	Responsabilités et obligations des administrateurs	72
3.3.4	Conclusion – Relations entre Théologie et Sciences de la gestion	73
CHAPITRE IV		
IDENDITICATION ET MISE EN ŒUVRE		
	DE PISTES D'INTERVENTION	75
4.1	L'intervention	76
4.2	Matrice de planification	78
4.3	Évaluation – Évolution et résultats du projet	78
4.4	Élaboration d'un plan d'action	79
4.5	Contrôle de gestion dans une Église évangélique	82
4.6	L'Église en quête vers de nouvelles structures	83

CONCLUSION	86
BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXES	91

Annexe 1 Organigramme de l'Assemblée Évangélique

Chrétienne du Salut pour Tous I

Annexe 2 Modèles de rapport de contrôle financier II

Annexe 3 Le sondage – Questions pour les entrevues IV

REMERCIEMENTS

J'aurais voulu énumérer les noms de tous ceux et de celles qui, de près ou de loin, m'ont assisté dans ce projet de recherche, le temps et l'espace étant des facteurs contraignants, je vais limiter l'expression de mes sincères remerciements à ceux et à celles qui ont grandement contribué à cette réalisation. Aux professeurs de la Faculté de Théologie et de sciences des religions de l'Université de Montréal, M. Jean-Marc Charron, Mme Solange Lefebvre, M. Pierre Letourneau, merci de vos précieux conseils. A mon directeur de recherche, le professeur Olivier Bauer à qui je veux exprimer toute ma reconnaissance pour sa grande disponibilité et pour ses précieux conseils. Il a été très généreux de son temps; même en dehors de sa période d'affectations régulières, il était disponible pour me diriger. Après le départ du professeur O. Bauer de la Faculté, M. Ignace Ndongala Maduku, à qui j'exprime mes sincères remerciements, est intervenu et il m'a dirigé habilement jusqu'au dépôt final de ce projet. Je veux remercier, enfin, mes enfants : Paul, Myriam et de façon plus spéciale Marc-André qui veillait au bon fonctionnement de mes supports informatiques. L'apport et la contribution de mon épouse, Désinette, ont été sans égal. Grâce à ses efforts, il m'a été permis de me décharger de certaines obligations ministérielles et familiales.

INTRODUCTION

Mon intérêt personnel pour cette recherche n'est pas dicté par le fait du hasard. Un ensemble d'acquis, de questions, de remise en question issus de mon expérience professionnelle et religieuse et de ma formation académique sont à la base de cette démarche qui porte sur l'aspect de la direction « οἰδοκομε » dans une Église évangélique.

Cheminement professionnel

Après une assez longue carrière dans la gestion du transport et dans le service à la clientèle de la Société de Transport de Montréal, (STM), j'ai décidé de prendre ma retraite le 31 décembre 2009. J'y ai travaillé pendant près de vingt-huit ans. Ce parcours m'a permis d'acquérir une vaste expérience dans la gestion du personnel, dans la gestion d'un centre de transport (exploitation du service) et d'une bonne approche sur tout ce qui se rapporte au service à la clientèle, puisque tout au long de mes cinq dernières années, j'occupais le poste de Chef de Section Administratif du Service à la Clientèle (S.A.C.) au Centre de Transport Adapté de la STM. C'est le service spécialisé de transport (porte à porte) destiné aux personnes à mobilité réduite. Cette clientèle est particulière puisqu'elle demande un système de transport hautement spécialisé qui tient compte des différents handicaps affectant ces gens. Le but visé de l'entreprise : fournir à cette clientèle particulière un service de transport à la hauteur de leur satisfaction.

La raison justifiant, en partie, ma retraite si tôt, c'est que je suis responsable d'une organisation religieuse. Je suis le Pasteur de cette congrégation. Il s'agit d'une jeune

congrégation qui connaît une croissance marquante. Cette responsabilité exigeait de moi énormément du temps.

Éléments issus de ma formation académique

Je suis né dans une famille de tradition protestante évangélique et j'y ai grandi dans la fidélité à cette foi. L'ensemble de la formation religieuse reçue tant à l'école du dimanche³ que dans les sessions d'étude biblique ont été à la base d'une riche contribution permettant de stimuler la foi chrétienne en moi. Par la suite, mon intérêt grandissant pour la compréhension des textes bibliques m'a conduit à entreprendre des études à un niveau supérieur à la Faculté de Théologie et des Sciences des Religions de l'Université de Montréal, afin de mieux aborder ces textes sacrés. L'obtention d'un baccalauréat spécialisé en Études bibliques, délivré par cette Faculté m'avait permis de mieux articuler ma réflexion. Ces études ont eu un effet bénéfique dans ma pratique religieuse. Elles m'ont aidé à développer mes aptitudes à aborder les textes bibliques de façon à mieux les transmettre aux membres de la congrégation. Elles ont également contribué à me sensibiliser sur d'autres aspects du fait religieux : l'art de fonctionner, d'interagir avec les réalités matérielles de la communauté. Après maintes réflexions, j'ai décidé de retourner aux études, cette fois-ci, pour entreprendre les études en théologie pratique. La gestion dans l'Église dite évangélique chrétienne⁴ devient de plus en

³ A l'école du dimanche, (en Anglais : *Sunday School*), un enseignant spécialisé dans l'enseignement de la Bible transmet aux enfants, aux adolescents et même aux adultes, dans certaine Église protestante, l'enseignement de la Parole de Dieu. On y apprend tout ce qui aidera un jeune croyant à grandir dans la connaissance, dans la crainte de Dieu et l'importance d'entretenir de bonnes relations les uns envers les autres.

⁴ L'entité « Église » désigne ici les Églises évangéliques chrétiennes faisant partie du Christianisme évangélique pratiqué à travers le monde, et réunissant des confessions chrétiennes dans diverses Églises. Elles sont souvent

plus préoccupante et cet aspect de la question constituera le volet sur lequel portera mon intérêt.

Mon intérêt dans les études entreprises jusqu'à maintenant

Praxéologie pastorale

Pour moi, la praxéologie pastorale devient de plus en plus importante et joue un rôle de premier plan dans la gestion de l'Église afin de garantir la crédibilité de la pratique religieuse. L'Église est non seulement le lieu de ressourcement spirituel, mais elle est aussi le lieu où se fait l'éducation de la foi et de la prise en charge des réalités matérielles de la communauté. Ma principale question, en rapport avec certaines expériences du milieu : Y a-t-il une stratégie de saine gestion à intégrer au sein de l'administration de l'Église Évangélique pouvant rétablir la crédibilité de ces organismes ? A défaut d'intervenir efficacement, l'Église ratera-t-elle sa vocation et passera-t-elle inéluctablement à côté de sa mission évangélique qui est de proclamer le message de Jésus Christ et de stimuler la foi ?

Choix du sujet de ma recherche

Mon observation de la pratique pastorale m'amène sur la piste d'une problématique qui est à la base de la désertion de l'Église. Il est permis de constater que la non transparence dans la gestion pastorale est une source de multiples et diverses crises au sein de la communauté religieuse. Plusieurs Églises ou organisations religieuses protestantes, en particulier, ont fait l'objet de scandales qui ont alimenté les bulletins d'informations de différents réseaux de

congrégationalistes ou indépendantes, chaque paroisse formant une Église autonome. Leur déclaration de foi s'appuie essentiellement sur la Parole de l'Évangile.

télévisions et de la Presse écrite, plus particulièrement au Québec⁵. Ces scandales ont eu un effet direct sur les participants et sur les membres de la communauté évangélique chrétienne. Nous n'avons fait que constater la désertion de plusieurs lieux de culte par des membres qui autrefois étaient très attachés à leur établissement de culte ou à leur église. Les membres se posent des questions. Ils s'interrogent sur le leadership des responsables évangéliques. Leurs questions restent sans réponse, puisque ces pratiques pastorales ne sont régies par aucun « ordre religieux supérieur » ayant la responsabilité d'intervenir en pareille situation. Alors, les instances judiciaires s'interposent afin de régler les différends entre les membres des différentes Églises et les principaux responsables de la gestion pastorale. Ce manquement mine la crédibilité des acteurs de la pratique et, par le fait même, cause des torts quasi irréparables dans la communauté chrétienne. Ma recherche portera sur la nécessité de créer une nouvelle dynamique de la gestion de l'église en adéquation avec la pratique pastorale au sein des différentes Églises du Québec et d'ailleurs.

⁵ Parlant de situations ayant une incidence malheureuse sur la communauté évangélique chrétienne, nous pouvons évoquer certaines publications de la Presse électronique. Un premier cas a été relaté par la journaliste Catherine Handfield, du Journal La Presse du 2 août 2010- mis-à-jour le 4 juillet 2011, en rapport à des accusations de fraudes déposées contre le responsable de l'Église, par les membres de la Communauté chrétienne de Béthel - [Repéré le 6 juillet 2015 à <http://www.lapresse.ca/actualites/201008/02/01-4303070-le-pasteur-accuse-de-fraude-nie-tout.php>]. Dans un deuxième temps, il a été rapporté un autre fait scandaleux par la journaliste Caroline Touzin, du Journal La Presse, du 12 août 2010, mis-à-jour le 12 août 2010, où les membres de l'Église Évangélique Pierre Angulaire ont exprimé leur doute sur la façon dont leur pasteur a utilisé leurs dons- [Repéré le 15 juillet 2015 à : <http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/201008/11/01-4305335-un-autre-pasteur-montrealais-eveille-les-soupcons.php>]

Dimension théologique

L'Église, certes, est une entreprise humaine, dans ce sens, elle est dirigée par des hommes. Cependant pour pallier les limites humaines, son Chef Suprême⁶ a communiqué des balises devant guider les acteurs de la pratique religieuse. Le passage suivant illustre clairement son intention à l'égard des dirigeants de l'Église :

« Il en sera comme d'un homme qui, partant pour un voyage, appela ses serviteurs, et leur remit ses biens. Il donne cinq talents à l'un, deux à l'autre, et un au troisième, à chacun selon sa capacité, » (Mt 25, 14-15).⁷

Église de référence

Il me paraît très important, au préalable, afin de mieux orienter tout lecteur intéressé à cette recherche, de préciser l'identité de l'Église de référence en rapport avec l'objectif visé.

Tout au long de cette démarche, la mention d'Église se réfère à celle de tradition protestante faisant partie intégrante du christianisme. Sans vouloir reprendre l'histoire du protestantisme dans son ensemble, il me convient d'esquisser brièvement ce que nous entendons par « Protestantisme ».

Le Protestantisme — Son cadre historique

Le protestantisme est issu de la grande Réforme protestante du XVI^e siècle, entreprise par Martin Luther, Jean Calvin et Ulrich Zwingli. En des formules distinctes et spécifiques, ces

⁶ Le Christ le Seigneur étant le Chef Suprême de l'Église, d'après les épîtres de Paul : Colossiens 1, 18-19 " Il est lui-même la tête de son corps qui est l'Église. Ce fils est le commencement, le Premier-né de tous ceux qui sont morts, afin qu'en toutes choses il ait le premier rang ".

⁷ Ce texte et tous les autres cités dans cette recherche sont tirés de la Bible de Jérusalem, 1997, Paris, Cerf.

trois hommes ont exprimé leurs convictions concernant : la Bible, les doctrines, les intermédiaires entre Dieu et les hommes, les sacrements et l'autorité de l'Église. Ces réformateurs se sont entendus sur les principes théologiques de base suivants⁸ :

- ◆ Le prêtre n'est pas un intermédiaire obligé entre Dieu et les hommes.
- ◆ L'Église est présente, non dans une institution, mais là où la personne de Christ est confessée.
- ◆ Les sacrements sont efficaces non à cause du pouvoir de celui qui les administre, mais de la foi du fidèle.
- ◆ L'Écriture seule, et non l'Église, est infaillible : un concile, ou même un simple fidèle doit pouvoir convaincre un pape d'erreur s'il est en mesure de s'appuyer sur les Écritures

Origine du substantif « protestant »

A la Diète impériale de Spire en 1526, les opposants à la Réforme de Luther ont désigné les princes allemands qui avaient rejeté les orientations prises par l'Église catholique au Moyen Âge par l'expression « protestants », parce qu'ils avaient choisi de « protester devant Dieu et devant les hommes de leur refus d'admettre le décret Charles Quint, qu'ils jugent contraire « à Dieu, à sa sainte Parole⁹ ».

⁸ Blandenier, J., (2008). *Martin Luther & Jean Calvin, Contrastes et ressemblances*, Charols, France, Excelsis, p. 40

⁹ AUGUSTE, J. R. (2011). *Histoire des protestants Haïtiens de Montréal, Montréal, Québec* : Les Éditions J-R. Auguste, pp. 10-22

Par la suite, cette expression fut employée de façon officielle pour désigner les partisans de la Réforme comme une affirmation solennelle de leur croyance et de leur profession de foi.

Le protestantisme au sein du christianisme

Soucieux de remonter à la genèse des protestants haïtiens de Montréal, le Révérend Jean René Auguste¹⁰ a entrepris une excellente recherche afin d'élucider l'une des principales familles du christianisme qu'est le « protestantisme ». Il emprunte la pensée d'un auteur peu connu pour nous faire comprendre qu'il serait impossible de saisir une Église en faisant abstraction de son cadre historique. Une Église est autre chose que ce qu'elle prétend être en conformité avec sa doctrine, son essence même est à la base de ce qu'elle dit et fait (ou ne dit pas et ne fait pas) dans son rapport avec son entourage.

Il affirme que le protestantisme constitue un monde où des ensembles divers se réunissent. On y remarque dans le qualificatif « divers » l'existence même de deux réalités :

- 1) **Dissidences** - les dissidences protestantes sont en grand nombre, tel que recensées par M. Colinon, selon un ordre chronologique : « Les Anabaptistes de Zwingli, depuis les débuts de la Réforme. Puis, les Congrégationalistes de Robert Browne, en 1580 ; les Baptistes de John Smith, en 1604 ; les Quakers de John Knox, en 1650 ; les Méthodistes de John Wesley, en 1738 ; les Apostoliques d'Edward Irving, en 1824 ; les Frères de Plymouth de Nelson Darby, en 1828; les Adventistes de William Miller, en 1844 ; l'Armée du Salut de William Booth, en 1877 ; les Mouvements de Pentecôte enfin, entre 1904 et 1906.

¹⁰ Ibid.

- 2) Diversité** – c'est l'idée soutenue par l'auteur, toujours en relation avec le qualificatif « divers » qui peut également être entendu pour parler de la diversité constatée au niveau de la culture institutionnelle, de la doctrine, du rituel, et du pouvoir socioéconomique.

Église protestante – Cadre historique

Le rejet de l'orthodoxie catholique par les adhérents de la Réforme a conduit les croyants de la réforme de l'Église catholique. Cette volte face constituait le point de départ d'une nouvelle communauté de croyants où les protestants pouvaient professer leur foi.

Le mouvement évangélique en Amérique du Nord

Le mouvement évangélique est en grande expansion un peu partout en Amérique du Nord. Ici, au Québec, en particulier, le nombre des résidents se déclarant de confession chrétienne a connu un essor assez considérable¹¹. Plusieurs organisations religieuses, de confession de foi protestante ou évangélique, ont réussi à établir plusieurs églises au Québec et parallèlement, d'autres églises, dites indépendantes, se sont installées en différents endroits dans les environs. Il est convenu que le but de ces différentes églises, c'est de proclamer la Bonne Nouvelle, le message de Christ, qui est l'Évangile duquel émerge la foi chez les croyants. Cette démarche est la preuve d'une réponse positive à l'appel à la grande mission de Jésus, le Messie, après sa

¹¹ Selon les données de Statistique Canada, sur la population recensée en 2001 au Canada et au Québec, le nombre des résidents du Québec de confession chrétienne a connu une hausse de 45,6 % en 2001 par rapport aux données de 1991. En 1991, la population de confession de foi chrétienne était de 38 975 personnes et elle est passée en 2001 à 56 750 personnes. Repéré le 27 janvier 2016 à http://www12.statcan.gc.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/rel/qc_f.cfm

résurrection d'entre les morts : « *Allez, faites de toutes les nations des disciples les baptisant au nom du Père, du Fils et du Saint Esprit.* » (Mt 28, 19).

Le travail pastoral

Le domaine du travail pastoral étant orienté vers la communication du message de Dieu à tous les participants de la pratique chrétienne, il n'est cependant pas exempt de l'obligation d'instaurer des bases solides de gestion dans le cadre de ses activités. Ces bases solides de gestion faciliteront l'examen de la pratique pastorale sur le plan de son intégrité, de sa conformité, de sa fiabilité et de la fluidité des informations disponibles aux participants et membres de l'organisation ou membres de l'Église.

Pour rendre compte du travail pastoral, nous aurons recours à l'observation de la pratique telle que nous la suggère la praxéologie pastorale.

CHAPITRE 1

METHODOLOGIE DE LA PRAXÉOLOGIE PASTORALE

1.1. Praxéologie et praxéologie pastorale

Il me paraît fort utile d'explicitier, tout d'abord, le sens de la « praxéologie » avant d'entreprendre la démarche qui traitera de la question se rapportant à la fonction de l'observation en praxéologie pastorale.

Qu'est-ce que la praxéologie ? Selon Nadeau¹², le terme est issu de la philosophie des sciences où il désignait les sciences des fonctions et a été repris en philosophie de l'action pour désigner une sagesse pratique des principes de l'action humaine et de ses techniques. L'auteur admet que les études pastorales ne sauraient endosser une conception réductrice qui tend à séparer l'éthique de la logique. Il a donc été entrepris d'intégrer les dimensions éthiques et herméneutiques de l'action à la praxéologie pastorale.

Nadeau cite Jacques Grand'Maison, un des initiateurs de la praxéologie pastorale. Celui-ci la présente comme une démarche de recherche-action « capable d'articuler le vécu, l'action et la pensée, le savoir être, vivre, dire et faire collectif des travailleurs, l'expérience réfléchie, la conscience de classe et la création collective » [Grand'Maison 1974 :14].

¹² NADEAU, J.G. (1993). *La praxéologie pastorale: faire théologie selon un paradigme praxéologique*. Consulté le 2 décembre 2011 dans <http://id.erudit.org/iderudit/60238ar>

1.2. Fonction de l'observation en praxéologie pastorale

La praxéologie pastorale offre une méthode permettant d'observer une pratique. Cette fonction permet de prendre conscience des modes, des objectifs, des résultats et mêmes des tendances de la pratique. Elle prépare un lieu d'écoute des acteurs en fonction de ce qu'ils ont à dire, de leurs interactions et de leurs principales attentes. L'observation en praxéologie pastorale part du « récit spontané » réalisé par l'acteur de la pratique; cette étape consiste à faire l'observation et l'analyse systématique d'une pratique selon des approches relevant de l'analyse sémantique et pragmatique et tantôt de l'analyse existentielle. L'observation invite à questionner les éléments-clés de la pratique: « Qui fait quoi ? Pourquoi ? Quand ? Où ? Comment ? Et à quel prix ? », dans le but de se rendre compte des forces et des faiblesses de la pratique. L'observation prend également en considération les acteurs de la pratique, ses enjeux et ses intérêts, ses relations avec les milieux socioculturel et ecclésial, son rapport au temps et à l'histoire, ses modes de communication, d'élaboration et de réalisation ou ses effets. J.G. Nadeau clarifie la fonction de l'observation comme le regard attentif et l'écoute active qui représentent les chevilles ouvrières de cette étape¹³. Il soutient que la découverte du sens et des enjeux d'une pratique ne relève pas seulement d'une démarche de réflexion, mais d'abord et avant tout de l'observation de la pratique et de la prise en compte des discours de ses acteurs. Il soutient que les pratiques ne sont pas des événements naturels, mais des événements historiques qui sont façonnés par des humains avec leurs intérêts, leurs projets, leur culture, etc.

¹³ Ibid.

Selon l'auteur, au point de départ, la fonction de l'observation en praxéologie pratique se situe une pratique particulière, une pratique qui souvent pose question ou que l'on vise à améliorer. Une première distance est opérée, donc première « objectivation » souvent « désinstallante ».

1.3. Observation avec les sens

La fonction de l'observation en praxéologie pastorale impose, selon O. Bauer¹⁴, la condition d'observer avec tous les six sens : voir, toucher, sentir, entendre, goûter, éprouver. Le tout dans le but de faire une bonne analyse de la pratique. Cette analyse fournira enfin les éléments susceptibles de révéler les forces et les faiblesses de la pratique ; elle dégage également le problème s'il y a lieu.

En théorie, voilà ce que tente de définir la fonction de l'observation en praxéologie pastorale. L'étape suivante consistera à intégrer cette fonction dans une démarche pratique de l'activité pastorale.

Le bref exposé qui suit est le résumé de l'observation d'une pratique au sein d'une organisation religieuse de la tradition chrétienne évangélique.

¹⁴ Cette idée est un apport tiré des notes de cours présentés par le professeur Olivier Bauer, de la Faculté de théologie et de sciences des religions de l'Université de Montréal, dans le cadre du cours "THP6110 – Observation et analyse en praxéologie pastorale", automne 2011. Fait à noter, le professeur a introduit la notion de l'observation en ayant recours à un sixième sens « éprouver » lorsqu'il s'agit d'éprouver une sensation physique, sentir, etc

CHAPITRE II

LA PRATIQUE DE GESTION DANS L'ASSEMBLÉE ÉVANGÉLIQUE CHRÉTIENNE DU SALUT POUR TOUS (AECST)

2.1 Identification de la pratique : contrôle de gestion dans l'AECST

L'Église évangélique n'a pas été épargnée des crises autant internes qu'externes et de vives critiques du public en rapport à l'agir de certains acteurs dans leur manière d'intervenir du point de vue de gestion de l'entreprise. La crédibilité de l'Église évangélique a été mise à rude épreuve par les temps qui courent si l'on se fie à ce qui est rapporté autant dans la presse écrite que dans la presse parlée à la grandeur du pays. L'un des principaux facteurs alimentant la quasi totalité des opinions négatives sur ces lieux réputés être « lieu de la rencontre entre les croyants et le Divin », est le manque de rigueur dans la gestion de leurs différentes activités. En dépit des rumeurs et des soupçons, certaines Églises essaient de se démarquer des mauvaises pratiques qui ne font que miner la réputation de la plupart d'entre elles.

Afin d'amener les lecteurs sur des pistes éclairantes, je vais analyser de façon succincte les différentes étapes du contrôle de gestion dans une Église évangélique grâce à l'observation et à l'analyse de cette pratique.

Mon observation portera sur l'Assemblée Évangélique Chrétienne du Salut pour Tous (AECST) qui en est à sa douzième année de fonctionnement et qui connaît une importante croissance au fil des années. Parlant de cette croissance, d'un faible début en décembre 2002, avec seulement trois personnes, le nombre des membres a connu une forte hausse passant de deux cents en 2010, pour atteindre près de trois cents personnes en 2012. La croissance numérique est également accompagnée d'une grande participation financière de la part des

membres de l'assemblée¹⁵. L'AECST est située à Montréal, dans l'Arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie. Ci-après, je rends compte des résultats de mon observation.

Les objectifs entourant le contrôle de gestion ont été identifiés comme étant prioritaires, ils servent à interrelier les différentes sections par le réseau de l'information, à mesurer les tâches de la pratique en fonction des critères établis, à élaborer un tableau de bord afin de suivre les activités vers l'atteinte des objectifs reliés à la mission et à la vision de l'Église et enfin de donner du « feedback » pour des fins de correction ou d'ajustement.

Ces principales activités touchent des champs d'existence spécifiques tels que les aspects culturels, religieux, sociaux et économiques. Elles exercent un impact sur certains champs tels que les aspects culturel et religieux, en contribuant à l'instauration d'un climat de confiance favorisant la réception de la Parole de l'Évangile dans un climat de respect, par la libre expression et dans la participation à la prise de décision quant à la disponibilité et à l'utilisation des finances de l'assemblée. Des impacts d'ordre social et économique sont possibles : transiger en toute transparence et dans le respect des normes de la société. La production et de la disponibilité des rapports des états financiers de l'Église sont révélatrices des provenances et utilisations des fonds, le tout au bénéfice de la survie de l'assemblée.

¹⁵ Les données se rapportant aux recettes provenant des membres de l'Église sont présentées sous forme de rapports (feuille de travail pour le contrôle interne) des entrées et sorties de fonds en annexe.

2.2 . Les pôles structurels

2.2.1. Les acteurs de la pratique¹⁶

Plusieurs acteurs sont impliqués dans cette pratique. Nous admettons, d'une part, la présence d'acteurs « Invisibles » en faisant référence à Dieu, le Père, à Dieu, le Fils et à Dieu, le Saint-Esprit. La Bible étant le moyen par lequel Dieu s'adresse à nous, ses enfants. Et d'autres parts, la présence d'acteurs visibles ou acteurs humains qui sont responsables des fonctions vitales de l'Église.

La relation à Dieu

La volonté à la base de notre engagement, c'est de faire tout pour la gloire de Dieu. Dieu se trouve au cœur de nos activités religieuses.

Dieu est le Personnage Suprême, le créateur de l'univers et de tout ce qui s'y trouve. Il s'est révélé comme un Dieu trinitaire, selon la théologie chrétienne:

1. Dieu, le Père - on Le voit dans la Bible, l'Ancien Testament, exerçant le rôle de Père vis-à-vis du peuple d'Israël et dans le Nouveau Testament, Il est le Père de Jésus. Jésus a partagé cette paternité avec tous ceux qui l'ont accepté comme Sauveur.
2. Dieu, le Fils – la deuxième Personne de la Trinité, Jésus- Christ, le Fils unique du Père. Il est venu dans le monde pour une mission de réconciliation de l'homme avec Dieu.

¹⁶ Afin de mieux positionner les acteurs de la pratique en fonction de leur rôle au sein de cette organisation, nous les avons présentés sous forme d'organigramme se trouvant en annexe.

Par sa mort sur la croix, Il s'est offert en sacrifice pour tous les hommes. Tous ceux qui croient en Lui ne devraient pas être condamnés, mais ils auront droit à la vie éternelle et de partager le royaume avec le Fils de Dieu.

3. Dieu, le Saint-Esprit – Il est la troisième Personne de la Trinité. Il intervient auprès des croyants comme étant un Conseiller, un Paraclet et une puissance pour nous guider dans la vérité.

Il est évident que tous les acteurs de la pratique entretiennent des relations de dépendances à Dieu. C'est Dieu de qui nous tirons l'énergie de faire le bien et d'aspirer à ce qui contribue au bien-être de tout un chacun. L'objectif à atteindre c'est de maintenir une étroite communion avec Dieu par le moyen de la foi. Cette communion nous facilitera à entrer de même en relation avec Autrui.

Ces relations peuvent s'inscrire dans divers modes : la prière, la célébration, la méditation, dans l'action communautaire.

Sur le plan spirituel, tout ce qui contribue à l'entretien d'une bonne relation avec Dieu est privilégié par la pratique. Cependant tout discours profane ou contraire aux énoncés bibliques est rejeté par les membres.

La relation à Dieu communique une énergie nouvelle et elle active la vie des croyants impliqués dans la pratique. Elle communique également aux croyants le sentiment du serviteur au service de Dieu et à celui des autres. Cette dimension de service est importante dans le contrôle de gestion. Le service est exécuté comme étant un culte à Dieu. Le service communautaire est une réponse au message qui invite à prendre soin des autres et à avoir de la

considération pour le travail envers la communauté religieuse. Cette relation éclaire la voie vers le respect de l'autre, vers le respect de soi, vers l'honnêteté, vers l'intégrité. Elle prépare à l'éveil de la conscience individuelle et collective.

Les acteurs visibles - Les principaux acteurs concernés par le contrôle de gestion dans l'organisation sont au nombre de sept. Ils cumulent les rôles du conseil d'administration et ou du comité exécutif de l'assemblée. Il s'agit du pasteur, du pasteur-assistant, de la secrétaire, de la directrice des finances, du diacre principal et de deux conseillers.

Le comité exécutif est constitué des membres (hommes ou femmes) provenant de divers milieux socioculturels, appartenant, pour la plupart, à la classe moyenne. De par leur champ d'expérience et de leur niveau scolaire, chaque membre de ce comité dirige un secteur d'activités. Ils sont tous membres de la congrégation.

Le comité des finances composé de quatre membres est responsable strictement de tout ce qui concerne les finances et il relève de la directrice des finances. Relève également de ce comité un sous-comité affecté aux projets spéciaux et à la campagne de financement de l'assemblée. Ce sous-comité regroupe six membres mandatés par le conseil d'administration.

La direction évangélisation et éducation s'occupe principalement à faire la promotion de la mission évangélique en élaborant des programmes pour la transmission de la bonne nouvelle et de l'éducation de la foi.

Le département du diaconat prend en charge tout l'aspect du développement des différents groupes de la communauté. Il assume également les fonctions reliées à la logistique du bâtiment.

1. Le pasteur de l'assemblée siège sur le comité exécutif comme président. Il remplit toutes les fonctions reliées à la direction et à la coordination des différentes réunions du conseil.
2. L'assistant-pasteur, dans ses fonctions, assiste le pasteur et le remplace lors d'absence. Il est le directeur de la section Évangélisation et de l'éducation. Il élabore les programmes de chacun de ces deux principaux secteurs de l'assemblée.
3. La secrétaire prend en charge tout le suivi administratif du comité et de l'assemblée :
 - a. la convocation des différentes réunions,
 - b. la préparation de l'ordre du jour,
 - c. la préparation et la distribution du procès-verbal des réunions,
 - d. la gestion des archives de l'AECST, etc.
4. La directrice des finances gère les avoirs de l'assemblée. Elle participe à la vérification des recettes et des déboursées de l'AECST. Elle exerce une vigie sur la production des différents rapports des états financiers et en fait l'analyse au besoin auprès des autres membres.
5. Le directeur section-services ou le diacre principal est chargé de tout ce qui se rapporte à tous les aspects du service au sein de l'organisation. Il peut compter sur la collaboration des deux conseillers pour l'aider et lui faire des suggestions pour le bon fonctionnement de l'assemblée. Diverses sous-sections se rattachent à ses fonctions :
 - a. l'association des frères - regroupant les hommes âgés de vingt cinq ans et plus, se rencontrent entre eux pour s'entretenir sur les problématiques qui les touchent en tant que chrétiens, en tant que pères de famille, en tant qu'individus devant composer avec les aléas de la vie quotidienne ;

- b. l'association des dames – regroupant des femmes adultes, âgées de vingt cinq ans et plus. Elles se mobilisent entre elles pour créer des liens, pour discuter en rapport à la vie chrétienne, à leur responsabilité de mère de famille, des divers aspects sociaux, de leurs besoins sociaux. Elles planifient des activités de groupe et des visites de courtoisie à domicile et d'autres domaines encore de la vie ;
- c. l'association de la jeunesse - les jeunes des deux sexes se regroupent entre eux afin de se fraterniser, de créer des liens entre chrétiens, de discuter sur des aspects de la vie qui les concernent, pour planifier des activités récréatives et sociales et de leur développement spirituel, personnel et social... ;
- d. le groupe des juniors – le regroupement des jeunes des deux sexes âgés de douze à dix-huit ans – ils sont dirigés par des responsables adultes assistés par des jeunes de leur âge. Le groupe des juniors poursuit plusieurs objectifs d'ordre religieux, culturel, social, individuel et communautaire. Ils se réunissent régulièrement pour planifier des activités religieuses, sociales et communautaires. Cela crée un dynamisme de groupe très enrichissante et rallie les jeunes entre eux ;
- e. Le groupe en charge des services la célébration de la Sainte-Cène ou le Repas du Seigneur – il voit à la disponibilité et à la préparation des «Espèces» : le pain et le vin, représentant symboliquement le corps et le sang de notre Seigneur Jésus-Christ pour la communion du dimanche matin – cérémonie qui tient lieu le premier dimanche de chaque mois, de façon traditionnelle ;

- f. Le sous-comité de l'accueil – un petit groupe de cinq personnes désignées pour accueillir et pour orienter les participants qui viennent lors des différents cultes du dimanche matin. Ils remettent une carte de visite à tout participant qui visite l'assemblée pour la première fois. Les cartes de visites sont déposées dans une corbeille et sont acheminées au pasteur après le culte pour les fins utiles. Ces préposés sont également affectés à la collecte des différentes offrandes lors des célébrations ;
- g. Le sous-comité de l'entretien des locaux - une liste de bénévoles est dressée de façon à planifier le nettoyage des lieux de semaine en semaine ;
- h. Le groupe de louanges - ce dernier est composé de membres affectés à la direction des cultes, au groupe des choristes et des musiciens ;

Différents types de personnalités œuvrent au sein du comité de l'Église et ayant chacun des modes de fonctionnement particuliers. Ainsi afin d'atteindre les objectifs de l'assemblée, les membres du comité exécutif se sont donnés comme objectif de travailler dans le même sens, en collégialité, dans la compréhension mutuelle, dans l'harmonie et par un dialogue franc et honnête; ils peuvent mieux s'entendre vers un résultat d'équipe. Le mode de fonctionnement est plutôt du type démocratique quand bien même certaines suggestions viennent du président du comité exécutif, jouant alors le rôle de *leader/mentor*. Le pasteur est jugé digne de confiance et il tente de communiquer de manière directe et franche des consignes aux membres dans le respect de leurs opinions. L'analyse rapide de ce qui est prioritaire et de ce qui ne l'est pas est la visée du pasteur. Ces énoncés sont communiqués aux membres pour analyse finale qui déciderait de la pertinence de ceux-ci sur les résultats à atteindre.

La communication circule avec fluidité entre les membres et de façon orale ordinairement. Cela n'empêche pas que parfois le langage gestuel soit employé, des actions afin de mettre l'emphase sur un point ou un commentaire exprimé par l'un des membres. Les remarques sont spontanées et exprimées librement par les membres. Il s'agit de se mettre d'accord pour administrer les biens de la communauté de façon efficace et dans la transparence, alors une franche communication est le seul moyen pouvant alimenter de tels résultats.

Leur sentiment d'appartenance et leur grand intérêt pour le bon fonctionnement de l'Église sont évidents. Ils sont en poste pour une période de deux ans, mais renouvelable sans prescription à l'exception du poste du pasteur qui est le fondateur de l'Église et demeure en poste indéfiniment. Un membre occupant un poste au sein d'un des comités de l'AECST est sujet à des mesures disciplinaires s'il a été trouvé coupable d'un acte réprimandable.

Il a été constaté une forte croissance au niveau des membres fréquentant nos divers cultes et réunions hebdomadaires. L'auditoire est passé de cent membres (incluant les enfants) à près de deux cent cinquante membres en moins de huit ans. Les commentaires émis par les visiteurs sont élogieux. Cette croissance est nettement remarquée dans les autres secteurs d'activité incluant les entrées monétaires. De plus, ils semblent être très mobilisés vers l'atteinte de nouveaux objectifs.

La force de ces acteurs, c'est leur capacité de travailler en équipe et de tenter d'établir entre eux de saines relations. Des rencontres régulières de travail permettent d'atteindre les objectifs visés. Le deuxième vendredi de chaque mois, l'équipe se rencontre pour une période d'au moins trois heures. La session débute à sept heures du soir pour se terminer parfois à onze heures du soir. Un ordre du jour est préparé par la secrétaire et remis en début de chacune des

réunions et un procès-verbal est rédigé après chaque rencontre. Ce document est présenté à chacun des membres en début de la prochaine réunion pour les analyses de rigueur et pour fins d'approbation.

Ces relations sont en lien étroit avec leur sens de responsabilité, du respect de la qualité de leur engagement.

2.2.2. Milieux socioculturel et religieux où la pratique se déroule

Un triplex semi-commercial loge cette assemblée et la pratique se réalise au sous-sol. Les deux étages supérieurs sont des logements loués et le rez-de-chaussée ou l'espace commercial est le lieu de réunion de cette assemblée. Un sous-sol est très bien aménagé et constitue un espace bien adapté pour certaines activités de l'assemblée. Tenant compte du manque d'espace de travail disponible dans l'immeuble, de petits locaux (micro-milieu) aménagés au sous-sol servent de point de travail pour l'exécution des tâches reliées à l'aspect de contrôle.

Tel qu'établi précédemment, le micromilieu où se déroule la pratique fait partie intégrante du méso-milieu. Afin de maximiser les espaces, on procède à un réaménagement des locaux selon les besoins occasionnels. Des modifications de salles de travail sont très fréquentes en fonction des plages de temps distinctes.

Pour le moment, la pratique ne fait face à aucune résistance dans le milieu social et religieux à cause de l'effort des responsables à travailler dans la transparence.

Le milieu religieux des Églises évangéliques a connu des périodes de crises internes. Certains membres de la communauté proviennent d'autres Églises qui étaient ravagées par des

querelles suite à la mauvaise gestion, à des fraudes financières et à l'inexistence de programme d'encadrement des jeunes et des personnes en difficulté. Ainsi, cette situation troublante a été à la base de la fuite massive de plusieurs membres de ces dites Églises vers d'autres communautés et d'autres assemblées où la dimension humaine faisait partie des priorités. Cette mauvaise gestion a contribué également à alimenter les bulletins d'informations dans tous les journaux, à la radio et à la télévision. Dans certains cas, des recours en justice ont été entrepris et des jugements ont été rendus. Plusieurs responsables du milieu religieux ont fait l'objet de blâmes en rapport avec leur manque d'éthique dans la gestion de la pratique.

Le milieu social joue un rôle d'observateur éloigné. Le domaine du religieux n'est pas trop populaire et il fait l'objet de mauvaise presse un peu partout. Au premier signe d'une irrégularité religieuse de la part d'un des soi-disant responsables du milieu de l'Église, plusieurs opposants sont déjà prêts pour identifier la religion comme étant un domaine aliénant ne représentant pas un milieu favorable à l'émancipation de l'être. Cependant, ils n'ont pas totalement tort. Il y a plusieurs mercenaires dans le domaine du religieux. Ils sont là que pour exploiter l'ignorance ou la grande générosité des sujets. La société est en droit de recourir à des mesures légales afin de protéger et de défendre les intérêts des âmes charitables.

La vie du milieu est marquée par la prise en charge des besoins des membres, par la vitalité religieuse (le culte a connu un regain de vie), par la formation, par l'éducation de la foi. Cette prise en charge est déterminante pour la vie des croyants qui sont appelés à devenir d'honnêtes citoyens de la société.

2.2.3. Moment où se déroule la pratique

Le contrôle de gestion se fait de façon hebdomadaire après les différentes réunions. Cet aspect couvre particulièrement la comptabilité, donc le contrôle des recettes après le culte du dimanche et s'il y en a lieu, l'enregistrement des dépenses de la semaine. Le tout est enregistré dans des livres comptables. Ces données sont utilisées pour établir le rapport mensuel des entrées et des sorties de fonds. Ce rapport est fort utile pour les membres du conseil d'administration.

Cet aspect de contrôle est lié à la mission de l'Église et par conséquent, il s'effectue sur une base continue, du court et long terme. Grâce à cette pratique, l'assemblée dévoile des résultats assez intéressants servant à orienter les membres dans les décisions stratégiques de l'Église.

En termes d'histoire, le contrôle de gestion n'est pas un fait nouveau. Il a fait ses preuves dans différents organismes à travers les âges. Il ne fait pas que calculer le coût, mais il contribue à orienter les administrateurs vers des pistes d'améliorations des procédés afin de rentabiliser les activités de diverses entreprises. De même il est un outil très utile pour notre Église. Le contrôle de gestion fait partie des premiers instruments de mesure qui ont joué un rôle dès le point de départ de l'Église. Étant donné que les résultats de l'assemblée sont imputables à la gestion rigoureuse des membres du conseil d'administration, et conséquemment toute l'énergie est mise sur cette priorité. A ce jour, aucun changement n'a affecté cette pratique. Cependant, nous sommes ouverts aux apports de la technologie et aux nouvelles consignes ou pratiques se rapportant à la gestion efficace des entreprises et des Églises.

En termes de coût, le contrôle de gestion dans cette Église n'est pas comptabilisé. Les coûts directs et indirects tiendraient compte :

1. Du temps lié à la présence des sept membres du conseil d'administration aux différentes réunions, au moins une rencontre mensuelle d'environ quatre heures ;
2. Une visite mensuelle de deux membres différents de la communauté (visite à domicile) où tous les membres du comité exécutif sont présents ;
3. Une réunion mensuelle des deux sous-sections liées à la finance ;
4. Le salaire du pasteur et un compte de dépenses ;
5. Le bureau et les fournitures de bureau ;
6. La location de salle ;
7. Les charges consommables ;
8. Etc.

Tous les intervenants le font sur une base bénévole. S'il fallait faire l'état de combien cela coûterait à l'organisation, la facture s'élèverait à quelques milliers de dollars sur une base mensuelle. Cet exercice n'est pas irréalisable, mais non retenu pour le moment.

Les administrateurs du contrôle de gestion ne sont pas rémunérés. Au démarrage de l'Église, une résolution de l'assemblée avait adopté la politique de non versement de rémunération aux membres pour les cinq premières années de fonctionnement de cette jeune Église. Cette résolution a été reconduite de facto pour une autre période de temps. D'habitude, le pasteur d'une Église reçoit un salaire qui est fixé en fonction de certains paramètres, par quota de membres, au prorata des membres et ou un salaire reflétant celui du secteur. Les dons recueillis des membres sont utilisés directement pour régler les dépenses courantes de l'Église.

Celle-ci ne participe à aucun bénéfice direct ou indirect, bien qu'elle soit ouverte à tout don ou legs de la part d'un tiers. Cela pourrait bien aider l'Église dans ses différents projets à long terme. L'Église fait face à une croissance numérique et le local actuel constitue un impact majeur à gérer du point de vue de sa capacité.

Modalités de fonctionnement caractéristiques de la pratique

Le contrôle de gestion joue un rôle stratégique dans la plupart des entreprises de diverses tailles. Pour ce qui concerne notre observation, il est intégré dans les activités d'une organisation du type institution religieuse. Ces institutions-là sont régies par des lois gouvernementales, telle que *la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (L.C. 2009, ch. 23¹⁷). Cette loi avait reçu la sanction royale, le 23 juin 2009 et elle est entrée en vigueur le 17 octobre 2011. Elle permettait aux organisations de se constituer en société plus rapidement. Elle permettait également d'améliorer la reddition de comptes, de clarifier les rôles et les responsabilités des administrateurs et des dirigeants, et d'accroître la protection des droits des membres. L'adoption de cette nouvelle loi visait le remplacement des dispositions de la Loi sur les corporations canadiennes (LCC), qui étaient demeurées plus ou moins inchangées depuis l'adoption de la LCC en 1917.

Au Québec, cette institution prend le nom de « Personne morale (ou un organisme) sans but lucratif, (OSBL) »¹⁸. La personne morale sans but lucratif exerce des activités sans but lucratif

¹⁷ Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif. Dernière modification le 17 octobre 2011. Repéré le 23 octobre 2011 à <http://laws.juistice.gc.ca/PDF/C-7.75.pdf>

¹⁸ Guide comment constituer une personne morale sans but lucratif (RE-303-G) – Registre des Entreprises du Québec.

dans les domaines : culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autres.

Dans le cadre de ses activités, l'Assemblée Évangélique Chrétienne du Salut pour Tous, est ouverte à tous, cependant, pour devenir membre de l'assemblée, il faut remplir certaines formalités :

1. Le non croyant doit se convertir à la foi chrétienne, i.e. accepter Jésus-Christ comme son Sauveur et recevoir le baptême d'eau après la conversion, (ces deux événements ne se réalisent pas dans la même célébration) ;
2. Un membre d'une autre congrégation, un membre nouvellement arrivé au Québec, doit remplir le formulaire d'adhésion avant d'obtenir le statut de membre de l'AECST.

Un registre des membres tient lieu de document d'identification des membres, tenant compte de l'effectif actuel. Le contact humain est un moyen efficace d'identification, c'est pourquoi nous insistons sur l'importance de bien accueillir les visiteurs et les nouveaux membres avec un sourire amical et avec un accueil très chaleureux afin de créer des liens solides et durables entre les membres de l'assemblée.

Les objectifs de la pratique sont pour la plupart très explicites. Ce qu'on vise à vérifier :

1. La qualité des services – ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné durant une période donnée. Par exemple, en début de chaque rencontre et après la session de prière d'avant réunion, une période de temps est allouée à l'analyse de toutes les activités se rapportant à la vie de l'Église : l'analyse de l'achalandage, la prestation des

dirigeants de cultes, le contenu des messages (homélie) et les activités pour les jeunes, etc. ;

2. L'analyse de la situation financière : le rapport détaillé des entrées et des sorties de fonds fait état du niveau et de la disponibilité des fonds de l'Église – analyse comparative d'une année à l'autre et étude des tendances ;
3. Le rapport par secteur est vérifié et commenté par l'ensemble des membres du comité exécutif.

L'objectif explicite de la pratique aide à évaluer la qualité des services offerts et disponibles afin d'apporter les correctifs nécessaires et d'établir de bonnes bases qui peuvent féconder la relation de confiance des membres et même des observateurs distants.

La pratique comporte également des objectifs implicites. Ils sont en lien avec l'engagement personnel des membres autant avec Dieu qu'avec leurs collègues dans le ministère.

Toutes les consignes de respect, de ponctualité, d'intérêt personnel à tirer un certain avantage en rapport à son statut de membre du conseil d'administration sont des objectifs implicites. Les gens participent à cette pratique, non pas pour la satisfaction de leur besoin personnel, mais ils le font selon leur bon vouloir et leur intérêt pour le bien-être des membres de la communauté.

L'effort déployé pour offrir un service qui répond aux besoins spirituels, aux besoins de groupe, aux besoins sociaux et à l'émancipation des membres de l'Église, tout cela laisse croire que les deux objectifs sont convergents. Il n'y a pas lieu d'observer visiblement de point de divergence dans la poursuite des objectifs de l'Église.

Les acteurs de la pratique partagent des valeurs communes. Le dialogue franc et le soin d'expliquer les points de vue se font avec la complicité des membres de l'équipe et cela réduit au maximum toute source de tension entre les membres du comité exécutif. La clarification des objectifs au préalable contribue bien à atteindre ces buts.

La proposition de fixer de tels objectifs a été soumise par le président du conseil d'administration, le pasteur de l'Église en l'occurrence. Cette proposition a été analysée et a reçu l'approbation de l'ensemble des membres du conseil dès le début de la fondation de la corporation. Ces divers objectifs n'ont pas fait l'objet de changement depuis ce temps. Ils semblent cerner tous les aspects se rapportant aux critères d'un contrôle rigoureux.

2.2.4. Les valeurs de la pratique

Le comité exécutif est conscient que le contrôle de gestion comporte un sens très profond pour l'ensemble des membres de l'Église et pour la bonne marche de l'organisation. Il s'assure de la protection des intérêts et des attentes des membres et s'efforce de préserver la réputation de l'assemblée face aux observateurs distants. Ces derniers peuvent aussi bien être d'autres assemblées, le milieu de la presse, les différents paliers gouvernementaux et les forces de l'ordre. Leur motif est sain parce qu'il existe divers moyens pouvant générer des abus dans l'utilisation des ressources matérielles recueillies sous forme de dons volontaires faits par les membres de l'Église.

Les réalités matérielles

Ces réalités matérielles sont, dans la plupart du temps, les offrandes, la dîme et des dons volontaires. Les offrandes et les dîmes sont versées en argent comptant ou par chèque. Il est également admis et accepté qu'un des membres de l'assemblée présente son offrande volontaire sous forme de biens durables, tels que des livres, des supports électroniques et/ou des biens non durables, tels que de la nourriture, etc.

1. Les membres de l'Église apportent une offrande afin d'aider leur Église à défrayer les coûts liés à son fonctionnement. Cette offrande est volontaire et le montant est facultatif. Il y va de la capacité de contribuer volontairement de chaque individu, (que cet individu soit membre régulier ou un visiteur). Les contribuables sont invités à verser leur offrande à un moment précis durant la cérémonie religieuse. Le signal est donné généralement par le dirigeant du culte.
2. La dîme est différente des offrandes volontaires. Elle représente dix pour cent (10%) du revenu gagné par le membre. Le versement de la dîme est une ordonnance biblique¹⁹. C'est la seule contribution qui est obligatoire, mais dans le contexte socioreligieux d'aujourd'hui, elle est laissée à la discrétion de chacun des membres. Il faut bien comprendre que ce sujet fait l'objet de différentes controverses dans le milieu évangélique.

¹⁹ La pratique de donner la dîme fait partie des ordonnances de la tradition vétérotestamentaire. Le patriarche biblique Abraham fut l'un des premiers à le faire, selon Gn 14,20. Jacob avait suivi sa trace en Gn 28,22. La dîme deviendra par la suite une obligation légale, selon Lv 27, 30 et Mal 3, 10. La notion de dîme est mentionnée dans le N.T. selon Mt 23, 23; Lc 11, 42; 18, 12; Hb 7, 2-9. La tradition néotestamentaire n'en fait pas une obligation légale, mais elle est considérée plutôt comme un acte moral.

3. D'autres dons sont recueillis des membres et qui sont faits sous forme de biens matériels durables, tels que : articles de bureau, système de son, mobilier, livres, vêtements et sous forme de biens non durables, tels que : nourriture, produits de nettoyage.
4. Pour les deux premières catégories de dons, soit les offrandes et la dîme, les contribuables sont invités à les déposer dans une corbeille qui leur est présentée par un préposé à l'offrande à un moment précis durant la cérémonie religieuse. Lors du contrôle des dons monétaires (en argent comptant ou par chèque), les membres du sous-comité des finances inscrivent les noms des contribuables dans des registres afin d'émettre un reçu au nom de chacun des membres, vers le milieu du mois de février de chaque année, pour fins d'impôt. Le contrôle de ces dons se fait régulièrement tout de suite après le culte en question.

Tout l'argent recueilli des membres de l'Église est comptabilisé de façon hebdomadaire. Un bulletin de dépôt est préparé et le tout est déposé à la Caisse Populaire. Toute dépense effectuée pour les opérations de l'Église est remboursée au membre contre un reçu de caisse en bonne et due forme. La plupart des factures sont honorées par une émission de chèque. Les chèques, pour être valides, sont signés par deux responsables du conseil d'administration ayant le droit de signer les chèques au nom de l'Église.

Le soin accordé au traitement de l'argent ou des dons provenant des membres témoigne de la volonté à faire preuve d'une bonne gestion des ressources matérielles de l'Église. En ce sens, tout soupçon de vice, de négligence, de vol ou de corruption est écarté. Des lacunes à ce

niveau ont été des éléments déclencheurs de plusieurs crises au sein de diverses Églises protestantes du Québec et d'ailleurs.

La bonne gestion des réalités matérielles exerce un effet bénéfique sur la prospérité de l'Église. Il faut préciser que la bonne gestion du domaine financier contribue à développer la relation de confiance des membres vis-à-vis des responsables de la gestion de l'Église. La rigueur et la fiabilité des membres du comité des finances ont influencé la croissance économique de l'assemblée. Le niveau des finances est à la hausse et les gens sont motivés à contribuer. Ils sont en mesure d'analyser les postes de dépenses de leur assemblée de façon régulière. Une église bien administrée attire des membres qui s'intéressent à sa vie active et les motive à apporter leur collaboration et leur contribution. Cette contribution peut se présenter sous diverses formes :

- ◆ Implication personnelle dans des secteurs spécifiques – entretien des locaux, bénévolat auprès des enfants et des personnes en détresse, support aux services religieux;
- ◆ Implication et ou membre des comités auxiliaires de l'assemblée;
- ◆ Don substantiel en argent pour le développement et la progression de l'Église.

Afin d'informer les membres sur les activités de leur Église, les administrateurs produisent des rapports par activités et les rendent disponibles aux membres et aux divers paliers du gouvernement. Chaque responsable de secteurs produit un rapport illustrant ce qui a été réalisé et ce qui est à réaliser dans le temps. La section finance prépare un rapport détaillé des entrées et des sorties de fonds sur une base mensuelle. Ce rapport est soumis au conseil d'administration à chacune des réunions mensuelles et ce rapport est également disponible aux

membres lors des réunions des membres, deux fois par année. Une compilation des activités financières sous forme de rapport de la fin de l'exercice, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre (base annuelle), est présenté aux membres du conseil d'administration, puis à l'ensemble des membres et finalement, un rapport d'activités est transmis aux ministères du revenu. C'est une obligation légale de dresser et d'acheminer un tel rapport avant six mois après la période de fermeture des livres pour l'année de référence.

Le contrôle de gestion favorise l'articulation d'un discours portant sur l'importance de la transparence au sein de l'organisation. Par ces mesures de contrôle, les responsables sont en mesure d'intégrer les ressources financières dans la poursuite des projets de l'Église.

Le développement personnel

Les membres affectés au contrôle de gestion de l'Église sont mobilisés à poursuivre des buts devant faciliter la réalisation de la mission de l'organisation.

Ils sont affectés à :

1. À la représentation de l'Église : veiller au bon fonctionnement de l'assemblée ;
2. À la préparation et à l'exécution des décisions prises au conseil d'administration ;
3. Au pilotage des différentes politiques adoptées par l'Église ;
4. À la gestion de l'ensemble des personnes affectées au bon fonctionnement de l'Église ;
5. À l'assurance de la sécurité des personnes et des biens.

Cette pratique est prise en charge par des membres engagés sur base volontaire. Les membres, le pasteur excepté, sont élus par toute l'assemblée. Leur mandat est de deux ans et est

renouvelable plusieurs fois. Ils constituent essentiellement le conseil d'administration et/ou le comité exécutif de l'Église. Au nombre de sept, ils dirigent les destinées de l'assemblée. Le pasteur cumule les fonctions de pasteur et de président du conseil d'administration. Viennent ensuite le poste du pasteur-assistant, de la secrétaire, de la directrice des finances, du diacre principal et de deux conseillers.

En général, ils expriment une image clairement positive autant de soi que des autres membres de l'équipe. Ils ne sont pas influençables par l'opinion d'un autre membre. Ils sont très ouverts à la discussion pour le bien-être collectif. Nous avons développé une stratégie qui tient compte d'une analyse et d'une remise en question de chacun en début de l'exécution des éléments figurant à l'ordre du jour de la rencontre du comité. Cet aspect de la rencontre s'appelle « brainstorming » ou « remue-méninges ». Cette période permet de prendre le pouls des différentes activités religieuses, de la conduite de certaines personnes et même de la conduite d'un membre du conseil d'administration; et ensuite d'évaluer ce qui est en circulation, en termes de rumeur concernant l'Église.

Il n'y a pas lieu d'établir une quelconque dette affectant les membres du comité exécutif. Du moins, nous n'avons pas encore fait face à une telle charge, cela est du probablement à notre courte expérience dans le domaine.

Les personnes affectées à la pratique appartiennent à des groupes différents. Ces différences se situent principalement selon :

1. l'âge - quatre groupes d'âge y sont représentés
 - a. deux personnes en début de la trentaine ;

- b. deux personnes dans leur quarantaine ;
- c. une personne dans la cinquantaine ;
- d. deux personnes sont dans la soixantaine.

2. le sexe - le comité compte parmi ses membres trois femmes et quatre hommes.

Les différences d'âge et ou de sexe n'ont aucune influence sur la qualité de relation existant entre eux. Ils entretiennent des rapports des plus cordiaux et leur complicité d'équipe contribue grandement à la compréhension mutuelle.

Ces acteurs font face à des défis de taille :

- 1. les divergences d'opinion en fonction des acquis et des expériences de chacun ;
- 2. la gestion efficace et continue des activités de l'Église ;
- 3. les opinions externes.

Ces groupes n'ont pas de rapport direct dans leur ensemble avec d'autres groupes religieux extérieurs à l'Église. Cependant les sous-groupes au sein de l'Église ont en référence le comité exécutif. Ils travaillent en partenariat et les relations sont très cordiales.

Le développement collectif

La vision du groupe, c'est d'exercer leur fonction avec le plus grand respect des normes rigoureuses de la gestion. Cette perspective permettra d'élaborer un code de procédures qui serviront de guide d'actions pour d'autres organisations.

Le contrôle de gestion cherche à établir un protocole de travail. Cet outil servira de guide d'actions destiné à éclairer tout un chacun afin de pouvoir exercer librement sa fonction avec le plus grand souci de respect de soi et du respect des autres.

Les valeurs privilégiées dans la pratique portent particulièrement sur l'honnêteté, sur l'intégrité et sur l'imputabilité des acteurs de la pratique pour le plus grand bonheur des membres de l'Église et pour la réalisation de la mission chrétienne.

Les membres du comité affectés au contrôle de gestion gardent un mauvais souvenir des faits reportés à travers toutes les presses du pays sur les faiblesses dans la gestion des ressources matérielles d'autres organismes religieux et dans le manque de rigueur administrative.

Le comité exécutif a pour responsabilité d'établir l'agenda des activités annuelles de l'Église et de veiller à leur exécution. Il mesure le niveau de satisfaction des membres lors des réunions de chacune des sections de l'organisation. Il élabore le processus de décision. Il faut préciser que le pasteur joue un rôle important dans le processus décisionnel. La plupart du temps, il soumet la proposition aux autres membres du comité exécutif pour fins de consultation et de validation. Puis la décision est retenue et soumise pour les suites nécessaires. Nous voulons constituer une Église ouverte où les suggestions de tout un chacun sont prises en considération. Après l'évaluation du comité, si la suggestion est retenue, l'application s'en suivra.

2.3. Problématisation de la pratique

2.3.1. Les effets concrets du contrôle de gestion dans l'Église

La volonté d'instaurer une stratégie de contrôle de gestion dans l'Église visait les résultats suivants :

1. fournir des outils de gestions aux diverses sections de l'organisation ;
2. définir les objectifs et les moyens de les atteindre ;
3. corriger les méthodes défectueuses de travail ;
4. évaluer la performance ou l'efficacité de notre mode de fonctionnement ;
5. illustrer par des rapports spécifiques l'évolution de l'état des finances de l'Église.

Les effets du contrôle de gestion sur les objectifs de l'Église

Les membres sont unanimes à confirmer les grandes réalisations de cette stratégie. Les objectifs explicites sont atteints. Cela se mesure par le degré de satisfaction et du niveau de confiance que les membres expriment lors des rencontres semestrielles des membres. Ce degré de satisfaction se mesure par l'approbation des membres après la présentation des rapports des activités financières, leurs questions reçoivent des réponses précises et claires et ils sont satisfaits des documents distribués à cet effet. Les objectifs implicites ont répondu à nos attentes. Toutes les personnes impliquées dans un ministère quelconque ont exprimé tout leur intérêt pour l'émancipation, pour le bien-être de tous les membres de l'organisation.

2.3.2. Forces et faiblesses du contrôle de gestion dans l'Église

Il a été clairement démontré que le système du contrôle de gestion implanté dans l'organisation a accueilli les éloges de plusieurs Églises de la communauté évangélique, tant à

Montréal qu'à l'étranger. Les réalisations de l'AECST en matière d'implantation de mécanismes de contrôle ont reçu de favorables commentaires des leaders évangéliques des États-Unis, d'Haïti et de la France. Cette stratégie se révèle comme étant la clé du succès et elle constitue la force de l'AECST.

En dépit de la grande mobilisation des membres, le contrôle de gestion, tel qu'instauré dans l'administration de l'Église, comporte des faiblesses. Cette pratique ne prend pas en compte certains postes du budget. Tous les coûts ne sont pas comptabilisés. La politique voulant qu'aucun salaire ne soit versé aux membres du clergé constitue un modèle non populaire. La critique des membres du clergé d'autres organisations religieuses de la communauté évangélique n'est nullement élogieuse. Leurs commentaires vont dans le même sens que dans les Saintes Écritures, stipulant que : « L'ouvrier mérite son salaire, » (Lc 10, 7). Il faut, cependant, retenir que cette consigne n'était donnée que pour favoriser le développement de la jeune Église et pour constituer un fonds de roulement destiné à régler les frais généraux de fonctionnement : loyer, électricité, téléphone, l'entretien des locaux, les fournitures de formation et d'enseignement, etc.

Valeurs sous-jacentes au contrôle de gestion dans l'Église

Une gestion basée sur la transparence, des efforts concertés vers une dynamique de groupe, la mise en commun des acquis et de l'apport de l'individu, le travail d'équipe, l'implication des gens crédibles, fiables et honnêtes, pour ne citer que ces valeurs autant de vertus qui émergent de la pratique.

Ces valeurs ne sont pas opposées aux principes de la tradition religieuse. Elles sont directement liées au message biblique en rapport aux services en faveur des autres. Jésus

incarnait le modèle du serviteur. Il mettait son temps au service des autres. Il a invité les enfants de Dieu à devenir serviteur les uns des autres. Le serviteur devient un instrument de Dieu pour bénir les autres.

De plus, ces valeurs sont porteuses d'une morale éclairante tenant compte du contexte socioculturel. Elles dissipent la crainte et la peur liées à l'engagement. Les gens ont peur d'être à nouveau victimes de mauvais administrateurs de certaines Églises évangéliques.

Défi du contrôle de gestion dans l'Église

La gestion rigoureuse et transparente que vient instaurer le contrôle de gestion dans l'administration de l'Église devrait suivre son cours indépendamment des changements au niveau des administrateurs et de l'évolution de l'Église. Pour qu'elle soit permanente, cette gestion doit être définie comme une norme de fonctionnement. C'est l'objectif que poursuivra cette démarche.

2.3.3. Le contrôle de gestion dans le milieu religieux

La plupart des Églises évangéliques du Québec sont des Églises dites congrégationalistes ou indépendantes et ne relèvent d'aucune structure hiérarchique. Chaque Église locale est autonome. Certains responsables profitent du manque de contrôle interne ou externe pour manipuler à leurs fins les biens matériels de l'Église. Cette mainmise directe sur les fonds de l'assemblée est la source de bien de frictions entre les dirigeants et les membres de ces Églises. Ces frictions ouvrent directement à des conflits aboutissant à la Cour de justice afin de régler les différends entre membres et leaders religieux. Cette situation représente le nuage gris qui plane au-dessus du monde évangélique.

2.3.4. Recours à un sondage – Analyse des résultats²⁰

Pour appuyer ma démarche, j'avais pensé qu'il serait séant de conduire une enquête sous la forme d'un sondage auprès des membres de certaines Églises afin de mesurer leur niveau de satisfaction dans leurs Églises respectives. Et pourquoi recourir à un sondage auprès des membres ?

Par sa grande flexibilité, tel que nous le suggèrent André Blais et Claire Durand²¹, le sondage présente bien des avantages par son mécanisme simple. Tel que nous le décrivent les auteurs, « le sondage est un instrument de mesure²² ». Il favorise la cumulation des informations sur les concepts que l'on veut étudier. Cet instrument me permettra de saisir de l'information sur le comportement privé des membres des Églises visées par ce travail. L'information sur le comportement privé généralement ne pourra pas être appréhendée par observation directe, selon les auteurs. Le niveau de satisfaction des membres étant un comportement privé de cette nature. Les informations recueillies favoriseront la possibilité de faire des classements des membres en fonction de leurs attentes de leur Église respective.

²⁰ Le questionnaire de ce sondage soumis aux participants de différentes Églises se retrouve en annexe 3.

²¹ Blais, A., Durand, C., 2009. *Recherche sociale: de la problématique à la cueillette de données*, Benoit Gauthier, dir. Montréal : Presse de l'Université du Québec

²² Ibid. pp. 1

Le sondage et ses limites

Deux possibilités s'offrent au chercheur, selon Blais et Durand²³, le recours à un questionnaire et celui de l'utilisation d'un échantillon. Chacun de ces deux moyens comportent ses particularités liées à leurs avantages et à leurs difficultés.

Le questionnaire, étant un raccourci assez commode permettant d'épargner des énergies en le comparant à l'observation directe. Deux options s'offrent au chercheur : le questionnaire distribué ou le questionnaire électronique. Le premier type est relativement simple pour le cas nous concernant, les groupes de personnes sont réunis en un endroit. Le questionnaire électronique recoupe tous les sondages qui utilisent les nouvelles technologies de communication. Suite à l'exposé d'un cours par Mme Solange Lefebvre et de M. Gionny Ruiz Fernandez²⁴ sur l'utilisation d'Internet dans le cadre des sondages, « site Survey Monkey »²⁵, j'avais opté pour procéder à un sondage avec le support de ce dit site. Cependant, l'usage de ce site engage des déboursées non attendues. Pour le moment, j'ai élaboré le questionnaire présenté ci-dessous (voir en annexe) afin de recueillir des informations qui corroboreront mon observation.

Le questionnaire a été soumis, en mode de test, à un groupe de cinq personnes de différentes Églises évangéliques, à l'automne 2014. Les réactions des répondants m'ont permis de reformuler certaines questions. Mes collègues du laboratoire en pastorale des communautés culturelles, d'une part et des professeurs, d'autre part, m'ont également fait de précieuses suggestions afin d'actualiser mon sondage sous forme de questions.

²³ Ibid. pp. 2

²⁴ Dans le cadre du cours : THP 6202 – Pastorale des communautés culturelles - Professeurs : Mme Solange Lefebvre et l'auxiliaire d'enseignement M. Gionny Ruiz Fernandez – Automne 2013

²⁵ Notes de cours de Professeurs S. Lefebvre et G.R. Fernandez - Automne 2013 – Site Web Survey Monkey

Participation au sondage

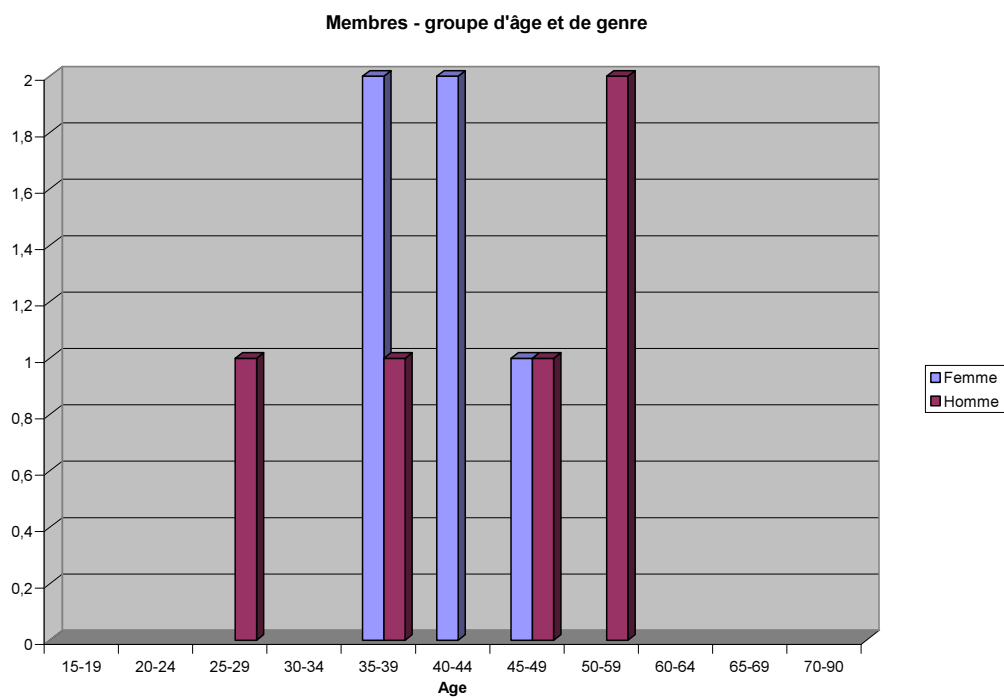
Partant avec l'objectif de prélever un échantillonnage qui nous permettra d'analyser le niveau de satisfaction des membres fréquentant les Églises évangéliques, le questionnaire a été remis à quinze (15) membres de quatre (4) Églises différentes. Les critères ont été bien définis, il s'agissait de membres adultes, tout au plus, des deux sexes et ayant été choisis au hasard. Ces participants avaient à signer un formulaire d'information et de consentement. Le questionnaire leur a été remis avec une enveloppe de retour préaffranchie. Des quinze (15) questionnaires distribués, nous avons reçu par le retour du service postal huit (8) d'entre eux et deux (2) autres ont été complétés et acheminés par mode électronique. Fait à remarquer, par une heureuse coïncidence, notre échantillonnage est composé d'un nombre égal de répondants des deux sexes, soit cinq (5) femmes et cinq (5) hommes.

Analyse sommaire des résultats du sondage

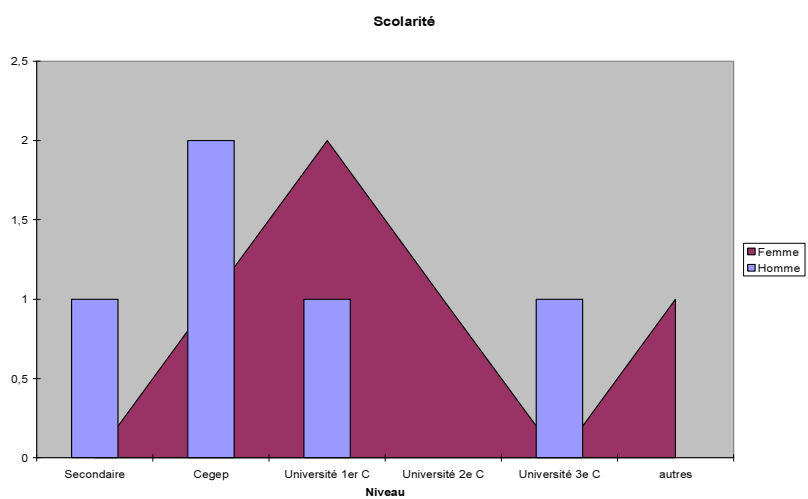
A. Questions personnelles - Le graphique 1 tient compte du groupe d'âge et du genre des participants du sondage dont quatre vingt dix pour cent (90%) d'entre eux sont issus d'Haïti. Ils occupent tous un emploi à l'exception d'un jeune homme, né au Canada et il est encore aux études à plein temps. Leur niveau de scolarité est illustré sur le graphique 2. Leur formation académique nous sera très utile pour fins d'analyse de leur capacité de faire un choix judicieux sans avoir été sous la pression d'un dirigeant d'Église. Des cinq femmes, quatre sont mariées, mais seulement trois d'entre elles ont des enfants. Leurs maris fréquentent la même Église qu'elles. Une femme est mère monoparentale et son

enfant va à la même Église qu'elle. Les hommes, à l'exception de l'étudiant, sont tous mariés et sont membres de la même Église que leurs épouses.

Graphique 1

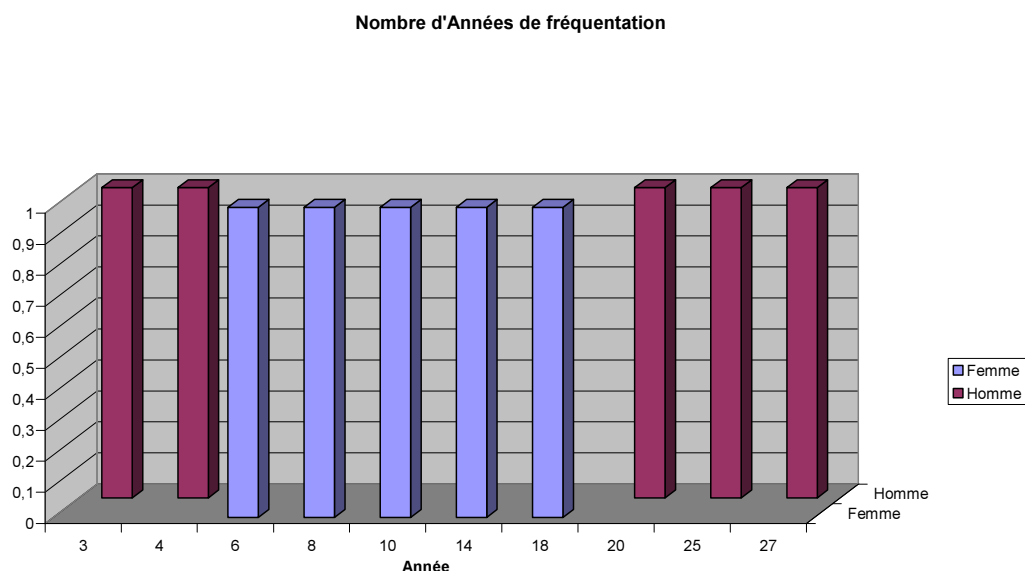


Graphique 2



Des motifs d'ordre sociodémographiques, tels que : déménagement, réunification familiale, ont été les principales causes qui ont occasionné leur migration d'une Église à une autre dans le cas de plusieurs membres des participants à ce sondage. Certains ont volontairement choisi de prendre la porte en raison de troubles internes au sein de leur ancien lieu de culte à la recherche d'un milieu beaucoup plus favorable à leur développement spirituel et aussi pour créer un environnement propice à l'éducation de la foi de leurs enfants.

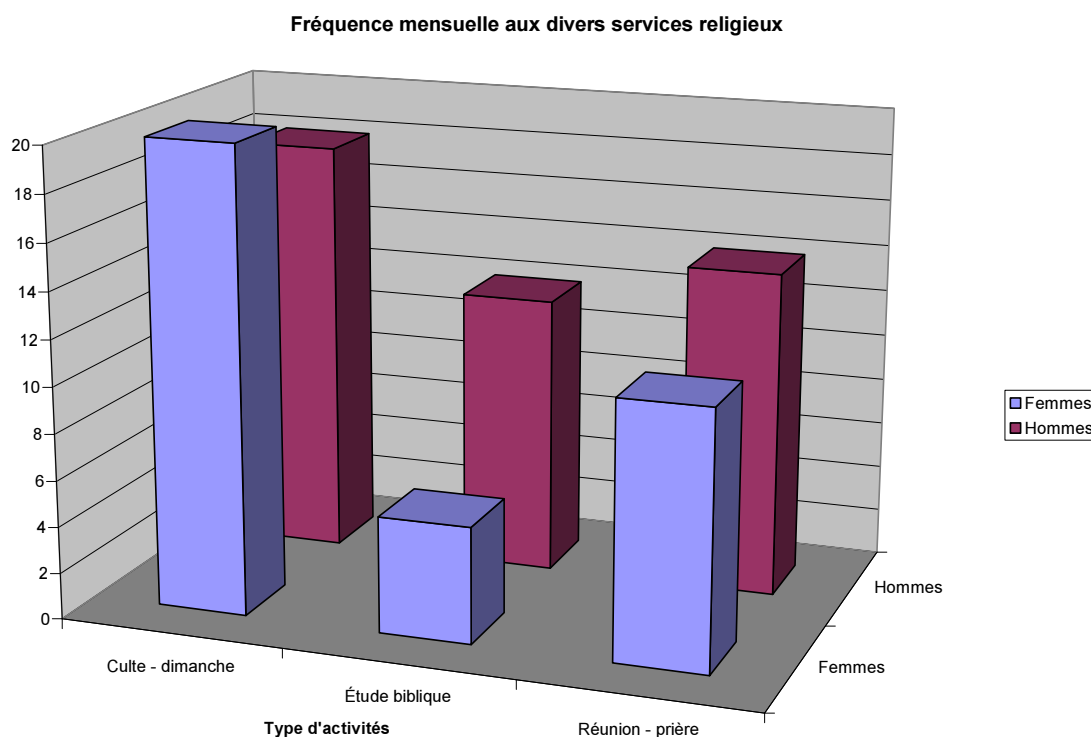
Graphique 3



Il a été permis d'évaluer leur niveau de fréquentation aux diverses activités religieuses. La réunion la plus fréquentée est le culte du dimanche matin, tandis que les autres jours de la semaine où se déroulent successivement les sessions d'étude biblique et les services de prières, ces membres sont moins actifs. Le sondage n'avait pas pour but d'interroger le pourquoi d'une telle désertion. Les tendances représentées dans le graphique 4 témoignent clairement à quel

niveau les membres participants à cette enquête s'impliquent dans le cadre des différentes réunions de leur nouvelle Église.

Graphique 4



Nous étions intéressé à creuser un peu plus en profondeur leur intérêt personnel, à savoir à quel degré l'Église de leur appartenance répondait-elle à leur attente. L'enquête voulait sonder les activités de ces Églises, au niveau de leur diversification, de la prise en considération des besoins des membres, du niveau d'activités organisées en fonction de l'âge des membres. La plupart des Églises organisent des activités pour tous les groupes d'âge, il en reste tout de même certaines qui n'offrent ou qui n'organisent aucune activité pour certains groupes de

membres. L'enquête révèle que pour 50% des membres ayant complété le sondage, l'Église répondait bien à leur attente et que 50% du même groupe déclarent le contraire.

L'aspect de gestion de l'Église était au cœur de cette démarche. Notre intention était de savoir quelle est la structure de gestion mise en place dans ces lieux de culte. Selon les données recueillies suite à ce sondage, 40% des répondants du sondage ont admis que leur Église est sous la direction du Pasteur. 20% du même groupe de participants sondés soutiennent que le comité assure la direction de leur Église et 40% admettent que leur Église était dirigée par un groupe de membres composé du Pasteur et des membres du comité.

Il a été permis de constater par l'analyse des données de ce sondage que 70% des participants ont affirmé qu'il existe un Conseil d'Administration à la tête de leur Église, 20% des réponses confirment l'inexistence d'une telle instance et enfin, 10% des répondants ne pouvaient pas se prononcer sur cet aspect. Quant à la façon dont le choix des membres du conseil d'administration a été fait, 60% des membres sondés ont déclaré que les membres du conseil d'administration ont été choisis par le Pasteur. 40% de la population sondée n'avaient pas exprimé leur point de vue en rapport à cette question. Une grande majorité des réponses, soit 70% des participants au sondage, ont démontré une certaine appréciation quant à la façon dont l'Église est gérée. Cependant, certains membres remettent en question la qualité de la gestion de leur Église.

La gestion des finances des différentes Églises est appréciée par 60% des membres ayant participé au sondage, un groupe représentant les 40% de cette population exprime son insatisfaction du travail des responsables des finances de leur Église. Fait à remarquer, les valeurs humaines sont bien instaurées au sein des Églises concernées selon la déclaration

recensée des membres. Une seule mention d'une Église où les responsables prônent un style arbitraire dans les relations interpersonnelles.

La plupart des membres qui ont répondu à ce sondage, 60% d'entre eux, ont exprimé leur intention de rencontrer le chercheur afin de discuter sur cette démarche de cueillette d'informations se rapportant à la gestion dans une Église évangélique. Il n'était pas de mon intention de les rencontrer à cette première étape, mais en réponse à la demande des Pasteurs de ces différentes Églises, je n'écarterai pas la possibilité d'y revenir après le dépôt de ces recherches.

Apport de l'observation méthodique

Mon intention était de présenter une observation qui tenait compte de la non transparence dans l'administration de l'Église, tel que présenté dans le récit spontané. Les conseils du professeur, M. Olivier Bauer, m'ont aidé à cibler une pratique particulière dans les activités de l'Église.

L'approche de l'observation méthodique a grandement contribué à la reformulation de ma perception telle que relatée dans le récit spontané. L'analyse méthodique permet de dégager les éléments clefs de la pratique afin de mettre en lumière les forces de la pratique que je voulais observer. Elle m'a vite mis sur de nouvelles pistes permettant de me distancer de mes perceptions un peu trop mal fondées. Son apport relève de sa capacité à suggérer les bonnes questions à poser afin de bien illustrer l'action, les acteurs par la mise en relation des pôles structurels. L'observation méthodique conduit facilement à l'identification soit d'un problème, soit d'une force, soit d'une faiblesse, soit d'un germe. Dans le cas de mon observation du contrôle de gestion dans l'AECST, le constat révèle que des pistes d'améliorations de la

pratique sont possibles et que ces résultats pourraient bien servir à repositionner d'autres Églises de la communauté évangélique.

La problématique

La problématique qui m'occupe est celle-ci : « Comment promouvoir une gestion saine transparente et participative dans l'AECST » ?

CHAPITRE III

LA PRATIQUE DE GESTION DANS LA PERSPECTIVE D'UNE INTERPRÉTATION THÉOLOGIQUE

Par cette démarche de la praxéologie, il nous a été possible de recourir à des référents théologiques, des sciences de la gestion et des lois gouvernementales afin de mieux situer la problématique et de pouvoir orienter la pratique vers des voies éclairantes susceptibles de créer une toute nouvelle dynamique.

3.1. RÉFÉRENTS THÉOLOGIQUES

3.1.1. La saine gestion du point de vue théologique

La question traitant de « la royauté de Dieu » dans l'histoire religieuse du jeune peuple d'Israël a fait l'objet d'énormes travaux de recherche selon Marc Zvi Brettler.²⁶ Dieu était le Roi du peuple d'Israël, en tant que tel, Il assumait la fonction de la gouvernance du fait religieux en dictant les règles et consignes du culte. Cette conception est attestée par plusieurs passages du Premier Testament. Elle a été introduite dans le cantique du peuple après la traversée de la mer, « Yahvé régnera pour toujours et à jamais », (Ex 15, 18). L'auteur précise que le titre de Roi a été attribué à Dieu et fait l'objet de quarante sept occurrences²⁷. Cependant, Dieu intervient et choisit des hommes en qui Il se manifeste pour conduire son peuple. Tout l'aspect cultuel était alors pris en considération par l'homme qui a été désigné par le Roi, Dieu. Dans le Nouveau Testament, Jésus, Fils de Dieu et Dieu lui-même, s'était

²⁶ Brettler M.Z., 1989. God is King, *Understanding an Israelite metaphor*, Great Britain, Billing & sons, pp. 1-

49

²⁷ Ibid. p.p. 31

présenté comme le Bon Berger : « Je suis le bon berger » (Jn 10, 11). Le Bon Berger qui a pour rôle de prendre soin de la bergerie. Les soins devant être administrés pour le bien-être autant du peuple d'Israël que de la communauté des disciples du temps de Jésus, étaient une préoccupation divine. Cette volonté de Dieu n'a rien perdu en intensité dans la vie de la communauté chrétienne de notre époque.

Il importe bien de s'entendre sur ce qu'il convient de retenir de la notion de saine gestion de l'Église d'aujourd'hui. Cette démarche est à la une de nos principales préoccupations. Mais avant tout, il nous paraît important de remonter à la genèse de l'Église afin de nous rendre compte du mode de fonctionnement et de la manière dont les premiers responsables s'organisaient en rapport aux relations des uns envers les autres. Plus particulièrement, elle nous informera de la prise en charge de la jeune communauté de croyants, puisque les responsables devaient s'entendre la modalité d'agir les uns envers les autres afin de veiller au maintien d'une bonne communion entre eux²⁸.

3.1.2. L'expérience de la première communauté chrétienne

Le livre des Actes des Apôtres rend compte de la naissance de l'Église. Nous avons trouvé une piste éclairante traitant des premières bases, partant de l'origine et de l'essence de

²⁸ La Bible, notre livre de référence en matières de normes chrétiennes, ne nous présente pas un cadre distinct du processus de gestion d'organisation religieuse. Les seuls textes disponibles et qui constituent un canevas de base de consignes, ce sont, d'une part, les textes portant sur la visite de Jethro, beau-père de Moïse, dans Exode 18. Lors de sa visite auprès de son beau-fils, Jethro conseilla à ce dernier les principes pour une meilleure prise en charge du peuple, selon Ex 18, 18-24. D'autre part, dans le Nouveau Testament, le livre des Actes des Apôtres retrace la genèse de l'Église chrétienne. Le récit du chapitre 6, loin de constituer un fait historique, pourrait être bien évoqué comme un projet d'intention des Apôtres de voir au bien-être des membres de la jeune communauté sans égard à l'identité des croyants. C'est bien ce dernier texte à partir duquel je me référerai à titre de référent théologique afin d'appuyer ma réflexion qui n'est nullement trop distante de l'opinion des auteurs qui seront cités tout au long de mon approche.

l'Église. Le livre des Actes des Apôtres illustre l'histoire de la première communauté de croyants de Jérusalem, appelée Église primitive.

Dans le premier chapitre des Actes des Apôtres, le Christ, après sa résurrection d'entre les morts, se présenta vivant devant ses disciples. Il a pris bien soin de leur prouver qu'Il était vraiment le Jésus qui a été crucifié et qui est revenu à la vie en leur donnant plusieurs preuves et se montrant à eux pendant quarante jours tout en entretenant sur les choses qui concernaient le Royaume de Dieu. Et voici comment il a terminé son entretien avec les siens avant justement de se séparer physiquement d'eux :

«Alors, au cours d'un repas qu'il partageait avec eux, il leur enjoignit de ne pas s'éloigner de Jérusalem, mais d'y attendre ce que le Père avait promis, "ce que, dit-il, vous avez entendu de ma bouche : Jean, lui, a baptisé avec de l'eau, mais vous, c'est dans l'Esprit Saint que vous serez baptisés sous peu de jours.

Mais vous allez recevoir une force, celle de l'Esprit Saint qui descendra sur vous. Vous serez alors mes témoins à Jérusalem, dans toute la Judée et la Samarie, et jusqu'aux extrémités de la terre », (Ac 1, 4-5.8).

Après les avoir instruits de ces consignes, le Christ s'éleva et une nuée le voila sous les regards des disciples qui furent réconfortés par des personnages célestes du prochain retour de ce Jésus qui a été enlevé au ciel (1, 9-11). Cette confirmation, ajoutées des promesses de son assistance par la descente de l'Esprit Saint, vint rassurer les disciples qui ont pris la route vers Jérusalem, lieu désigné comme étant le lieu de la rencontre. Le récit lucanien présente ce lieu non pas comme étant inconnu des disciples puisqu'ils avaient coutume de s'y rendre du temps de Jésus, leur Maître. Ils s'installèrent dans la chambre haute comme d'habitude et certaines femmes, également disciples du Christ, étaient présentes pour se recueillir dans la prière.

L'Église primitive commençait à prendre sa forme à partir de l'événement connu sous le nom de « jour de la Pentecôte », tel que nous le présente le chapitre deux du second livre de saint Luc.

3.1.3. L'expérience de la première communauté chrétienne (Église primitive)

La suite du récit confirme que plusieurs de ces auditeurs du discours de Pierre acceptèrent de bon cœur la parole et se firent baptiser. Du jour au lendemain, la petite communauté, d'environ cent vingt personnes (Ac 1, 15) venait de s'augmenter d'environ trois mille âmes, (Ac 2, 41).

Luc nous fait la description de la petite communauté de croyants dans la dynamique de l'Esprit Saint :

« Ils se montraient assidus à l'enseignement des apôtres, fidèles à la communion fraternelle, à la fraction du pain et aux prières. La crainte s'emparait de tous les esprits : nombreux étaient les prodiges et signes accomplis par les apôtres. Tous les croyants ensemble mettaient tout en commun; ils vendaient leurs propriétés et leurs biens et en partageaient le prix entre tous selon les besoins de chacun. Jour après jour, d'un seul cœur, ils fréquentaient assidûment le Temple et rompaient le pain dans leurs maisons, prenant leur nourriture avec allégresse et simplicité de cœur. Ils louaient Dieu et avaient la faveur de tout le peuple. Et chaque jour, le Seigneur adjoignait à la communauté ceux qui seraient sauvés », (Ac 2, 42-47).

Inégalités et sources de tensions au sein de la communauté naissante

L'esprit communautaire était à la base de la formation de la jeune Église. Dans l'effort de tout mettre en commun afin que personne ne soit défavorisé, Luc évoque le sens du partage entre ce groupe de chrétiens. En appliquant cette modalité, les apôtres faisaient en sorte qu'il n'y ait pas de gens dans le besoin. Pour résoudre les disparités des ressources, les plus fortunés qui

avaient des propriétés, les vendaient et apportaient le produit de la vente aux apôtres pour fins de distribution en fonction des besoins de chacun, (Ac 4, 34-35).

3.1.4. La croissance de la communauté aux prises avec un climat de tension.

Cette croissance ne se réalisait pas sans heurts; elle n'était pas exempte de conflits internes. Considérant que la jeune communauté chrétienne était constituée d'un groupe hétérogène, selon la présentation de Luc. Elle était composée de Juifs convertis à la foi chrétienne (judéo-chrétiens) provenant de la Judée et des pays de culture grecque, et de « Grecs », convertis au christianisme sans passer par le Judaïsme (pagano-chrétiens).

Il appert que, dans les services distribués quotidiennement aux bénéficiaires, à ceux qui étaient dans le besoin, on pouvait distinguer deux groupes distincts. La distribution ne se faisait pas sur une base d'égalité en tenant compte des besoins de chaque membre sous aucune forme de favoritisme quelconque. On évoquait, la disparité dans la répartition des services quotidiens destinés aux veuves : les veuves des judéo-chrétiens étaient favorisées au détriment de celles issues du milieu des pagano-chrétiens.

Stratégie pour l'inhibition de la tension

La protestation des pagano-chrétiens a fait écho jusqu'à provoquer la convocation d'une assemblée extraordinaire des disciples à la demande des Douze afin de trouver un mode de fonctionnement qui tiendrait compte d'une répartition uniforme et équitable des réalités matérielles de la communauté. Les Douze ont établi qu'il n'était pas séant de leur part de délaisser la Parole de Dieu au profit du service aux tables. Ils ont cependant proposé aux disciples d'identifier parmi le groupe des croyants sept hommes ayant une bonne réputation et ayant été remplis de l'Esprit et de sagesse pour accomplir cette fonction ; quant à eux, ils

seront confinés à la prière et consacrés au service de la Parole (Ac 6, 2-4). La proposition apostolique a plu à l'ensemble des membres de la jeune communauté chrétienne. Cette acceptation unanime activa les membres à choisir les Sept (Ac 6, 5) qui furent présentés aux Douze pour leur installation (Ac 6, 6).

3.1.5. Ministère de diacre dans le christianisme primitif

Divers auteurs se sont évertués à définir de façon ecclésiale le ministère diaconal à partir du récit lucanien. Pour les fins de cette recherche et une appréciation de cette fonction dans l'Église je retiendrai le point de vue de Gottfried Hammann²⁹. Il s'inspire des textes du Nouveau Testament et du témoignage des Pères apostoliques pour soutenir la thèse d'un ministère diaconal d'entraide matérielle originel, institutionnalisé dans les Églises en tant que fonction, à côté du ministère «de la Parole». C'est en se basant sur ce modèle (ce couple ministériel) que se profile l'organisation des Églises. Plus précisément, ministère est apparu vers la fin du I^{er} siècle ou au tout début du II^e. L'auteur s'appuie sur la présentation de Luc, selon laquelle, « sans la diversification de ces deux fonctions, les Églises auraient été dans l'incapacité pratique de poursuivre leur double mission, apostolique et caritative ».³⁰ Du point de vue de l'auteur, pour ce qui porte sur la définition de la fonction, il y a diversité ecclésiologique des Églises néotestamentaires, mais il retiendra quatre motifs spécifiques pour la définir selon :

²⁹ HAMMANN, G., (1994). *L'amour retrouvé – Le ministère de diacre, du christianisme primitif aux Réformateurs protestants du XVI^e siècle*. Paris, Cerf, pp. 19-27

³⁰ Ibid. page 24

1. Sa qualification – le diaconat est vu comme un ministère à vocation particulière et à consécration par imposition des mains. Une telle qualification lui est attribuée par besoin contextuel et par rigueur d'organisation, non par nécessité théologique; elle lui confère de facto un statut particulier, professionnellement distinct de la responsabilité diaconale de l'ensemble des baptisés. Les diacres sont mis à part, consacrés, ordonnés comme le ministère de la Parole et ils le sont à titre permanent.
2. Son lieu d'engagement est défini par le symbole de « la table » : son lieu d'appel et de profession est l'entraide matérielle, les nécessités du partage dues aux contextes de vie des différentes Églises. Son lieu n'est pas la proclamation apostolique fondatrice d'Églises, mais le service caritatif sous ses nombreux aspects, dans les situations changeantes de l'histoire des communautés.
3. Ses fonctions sont normatives et professionnelles : le service des tables, soit l'entraide caritative de l'Église en tenant compte des nécessités.
4. Ses destinataires – Le ministère apostolique de la diaconie de la Parole est lié par privilège unilatéral aux hommes, quant à celui de diacre peut être aussi bien exercé par les femmes que par les hommes, selon l'allusion de l'Apôtre Paul : « Je vous recommande Phébée, notre sœur, diaconesse de l'Église de Cenchrées », (Rm 16, 1).

3.1.6. Limitation de cette recherche sur l'installation du ministère diaconal

Cette recherche n'a pas pour but d'étendre sa portée jusqu'à l'analyse détaillée de l'identification des Sept premiers diacres, sur leur provenance en rapport aux deux fractions des membres de la communauté. Elle n'abordera pas non plus, l'étude qui se pose comme

question : «Les Sept étaient-ils des diacres?» tel que nous la mentionne Daniel Marguerat³¹. Cette démarche privilégiera la recherche d'une stratégie susceptible de favoriser l'harmonie et d'éliminer, sous toutes ses formes, la distribution des réalités matérielles qui s'opère de façon partisane et qui se réalisera sur une base discriminatoire entre tous les membres d'une communauté. En termes de modèle à suivre, par cette installation, le point focal est indubitablement mis sur l'importance de veiller au bon fonctionnement de groupe en exerçant un contrôle ou plus précisément en implantant un système de contrôle qui garantira l'intégrité au sein de la communauté.

3.2. RÉFÉRENTS EN SCIENCE DE LA GESTION

Sciences de la gestion et pratique pastorale

On serait tenté de questionner la capacité des sciences de la gestion, avec leurs bonnes pratiques, à interagir avec la pratique pastorale. Il est à préciser qu'une telle approche n'aura nullement l'intention de lever le voile sur ce qui se rapporte à la diaconie de la Parole. Cette fonction relèvera de l'injonction de l'Esprit Saint et elle ne fera pas l'objet d'analyse à ce niveau-ci. Par ailleurs, les sciences de la gestion offrent d'excellentes pistes d'orientation pour la prise de décision stratégique ; par le fait même, elles sont source d'éclairage afin de guider les acteurs d'une association caritative dans les différentes phases de ses fonctions lorsqu'il s'agit de distinguer entre les différents choix possibles les bonnes stratégies à privilégier pour le bien-être de la collectivité desservie.

³¹ MARGUERAT, D., (2007). *Commentaire du Nouveau Testament Deuxième Série Va - Les Actes des Apôtres* (1-12). Genève. Labor et Fides, pp. 210

3.2.1. Apport des sciences de la gestion à la praxéologie pastorale

La quête de stratégies orientées vers l'organisation de l'Église évangélique nous suggère de recourir aux sciences de la gestion afin d'identifier des pistes susceptibles de guider les administrateurs vers des résultats se basant sur des concepts classiques qui ont fait leur preuve dans différentes entreprises commerciales. De fait, l'Église est différente d'une entreprise commerciale de par sa mission première : l'éducation de la foi. Elle est le rassemblement des adhérents à la foi chrétienne, c'est-à-dire, de tous ceux qui sont nés de nouveau en acceptant Jésus-Christ comme leur Sauveur et Seigneur. Ces gens se réunissent ensemble à l'exemple des premiers chrétiens de la période apostolique, selon ce que nous avons établi précédemment, en mettant au service de tous les charismes qu'ils ont reçu ; ils sont assidus à l'enseignement de la Parole de Dieu, fidèles à la communion fraternelle, à la fraction du pain et à la prière (Ac 2, 42). Mais parallèlement à cette dimension spirituelle il est séant d'envisager les assises autour desquelles se repose une relation favorisant le « vivre ensemble » dans l'harmonie et dans l'émancipation des uns et des autres. Cette volonté de faciliter cette franche relation entre les membres de la communauté chrétienne fait appel aux concepts de la gestion afin de bien définir un plan d'action pour y arriver.

L'esprit sceptique osera s'exprimer : « En quoi les processus de gestion hérités des sciences de la gestion pourraient-ils contribuer à une meilleure qualité de vie, au bon développement et à la croissance de l'Église évangélique de Montréal et d'ailleurs ? »

Préoccupations

Il a été décidé d'élaborer un énoncé de questions tout en ayant à l'esprit de mettre le cap sur la fonction de gestion au sein de l'organisation religieuse. Afin d'arriver à faire passer cet énoncé à travers le filtre de la praxéologie pastorale, un tri devait se faire parmi les divers choix qui se présentaient à l'horizon. Mon intention était d'intégrer la problématique dans le cadre de la question devant faire l'objet de la recherche dans le but de capter l'attention et de susciter l'intérêt du lecteur en quête d'information. L'apport des sciences de la gestion tiendra compte de l'application des techniques de modélisation analytiques avancées afin d'augmenter l'efficacité des opérations, des décisions et des stratégies au sein des activités administratives des Églises évangéliques. Les sciences de la gestion mettent à la disposition des administrateurs les outils susceptibles de guider et d'orienter les décideurs dans la prise de décisions stratégiques.

3.2.2. Définition des sciences de la gestion

Ce domaine des sciences tient essentiellement à réunir les outils indispensables dans la perspective de la survie d'une entreprise, en lui dotant un mécanisme de contrôle, sous le vocable de la «gestion» de l'entreprise. La gestion, pour ainsi dire, embrasse plusieurs disciplines, telles que : la comptabilité, le *marketing*, l'économie, la finance, les ressources humaines, la planification, la production, la distribution, la stratégie, pour ne citer que seulement ces branches-là. La principale préoccupation de la gestion c'est de bien gérer l'entreprise. Il nous faut s'entendre maintenant sur ce que nous appelons « une bonne gestion ».

3.2.3. La bonne gestion d'une entreprise

Les nombreuses disciplines se trouvant sous la loupe de la gestion ne sont pas de nature indépendante les unes des autres. Dans cet ordre d'idée, il importe que celui qui gère l'entreprise (le gestionnaire) ait soin de faire appel à chacune d'elles afin de s'assurer de la réalisation de la mission de l'entreprise. La bonne gestion veillera à bien intégrer des mesures de contrôle, de recourir aux notions de bonne pratique visant à se protéger des pièges de la mauvaise allocation des ressources disponibles afin d'éviter tout dérapage éventuel.

Il convient de creuser un peu afin de dégager la pensée des principaux auteurs sur la raison d'être de la gestion d'entreprise.

Pour résumer la pensée de certains auteurs sur les enjeux de la gestion d'entreprise, retenons l'énoncé de Calmé et Hamelin³² sur ce qu'on pourra entendre par gestion d'entreprise; il faudra bien se rappeler que l'objet sur lequel porte l'analyse de la gestion est l'entreprise, de façon plus directe son fonctionnement, sa recherche de performance, les moyens mis en œuvre pour y parvenir en lien avec la manière de s'organiser. Sur cet élan, insistent les auteurs, on peut soutenir l'idée qu'à l'instant où des individus se regroupent autour d'objectifs communs, qu'ils achètent des ressources pour une éventuelle exploitation, et qu'ils les organisent de la bonne manière, à ce moment précis du processus on peut envisager de parler de gestion. Se basant sur leur analyse, il montre que l'on fait de la gestion qu'il s'agisse d'une association caritative, d'un club sportif ou d'une entreprise commerciale ou industrielle. De leur point de vue et selon leur observation, la gestion a toujours existé mais elle a évolué suivant certaines

³² CALMÉ, I., HAMELIN, J., et Als. (2003). *Introduction à la gestion*. Paris : Dunod., pp. 10

modalités de chaque époque en remontant jusqu'à l'Antiquité pour situer les enjeux de chacune de ces époques.

De plus, les auteurs soutiennent l'idée que s'il est admis de considérer l'entreprise comme étant l'objet de la gestion, il est loisible d'être capable d'identifier les principes de gestion qui la gouvernent. Ces principes sont de deux ordres :

1. Des principes de valorisations de ressources, de savoir-faire et de moyens. En termes concrets, on doit chercher à faire une meilleure utilisation des ressources, allant des ressources humaines, financières, matérielles jusqu'à la diffusion de l'information à la grandeur de l'entreprise. Tout cela tiendra compte de la mobilisation des savoir-faire tant à l'interne qu'à l'extérieur de l'entreprise dans le but de mettre à la disposition des biens et services qui cadreront bien à la satisfaction des clients.
2. Des principes d'organisation et de régulation – les premiers mettent l'emphasis sur la répartition et la coordination du travail entre les hommes; tandis que les principes de régulation tiennent compte du contrôle du travail vers l'atteinte de la performance de l'entreprise, par l'implantation de système d'information, de comptabilité et de contrôle de gestion en rapport aux divers buts qu'elle s'est fixés³³.

Les éléments-clés pour gérer

Les auteurs ont identifié divers outils susceptibles de guider les administrateurs vers des stratégies pour le meilleur avenir d'une entreprise. Bien entendu, les différentes énumérations ne se rapportent pas toutes au type d'entreprise dont fait l'objet notre analyse, cependant plusieurs aspects de cette étude pourraient bien conduire les administrateurs de l'Église vers

³³ Ibid. pp. 11

des pistes éclairantes. Nous retiendrons donc parmi ces éléments-clés quelques bonnes idées à tenir compte dans le cadre de la gestion d'une église. Aux dires des auteurs³⁴ :

1. L'environnement dans lequel évolue l'entreprise exerce un impact considérable sur elle ; c'est pourquoi il importe d'étudier ces relations. Sa survie en dépend puisque les choix qu'elle aura à privilégier se feront dans l'unique but de répondre adéquatement aux besoins de son marché. La mise sur pied de stratégies de *marketing* adaptées assurera la satisfaction des membres. Des cinq types de choix majeurs suggérés par les auteurs (le choix de la cible, le choix de la politique de produit, le choix d'une politique de prix, le choix d'une politique de communication et le choix d'une politique de distribution), les deux derniers seraient considérés comme étant les plus favorables à intégrer dans une gestion, dite gestion d'une Église. La politique de la communication est orientée vers l'objectif d'informer. L'Église pourrait bien informer les membres des services disponibles et offerts afin d'accroître leur sentiment d'appartenance. Par la politique de la distribution, l'entreprise recense toutes les actions visant à rendre disponible aux membres les services proposés dans le respect du temps requis, de la qualité du service, du moment auquel le service est attendu et de la fréquence à laquelle cette répartition devra être réalisée.
2. Tout comme l'entreprise, l'Église devra opter pour la mise en place des stratégies pour la réalisation de sa croissance.
3. L'entreprise doit accentuer ses recherches afin de trouver des ressources et des moyens pour la réalisation de ses objectifs. Une mauvaise allocation des ressources et un

³⁴ Ibid. pp. 53-357

manque de personnel compétent sont des facteurs qui pourraient bien orienter l'entreprise vers l'échec.

Tisser des liens

A la suggestion de I. Calmé et de J. Hamelin, il y va de l'intérêt des entreprises de tisser des liens avec des partenaires. Par la vertu de l'unité, des entreprises entretiennent des relations afin de s'unir et de constituer des groupes évoluant chacune dans leur sphère propre, c'est-à-dire, tout en conservant leur personnalité juridique dans une perspective de vouloir participer à une même stratégie et dans un projet commun, par exemple : dans la diversification des activités, dans l'implantation sur de nouveaux marchés, dans le partage des ressources et des savoir-faire, etc.

Ces bonnes pratiques seraient d'une grande utilité pour servir de balise opérationnelle aux responsables de la gestion d'une Église.

3.2.4. L'approche stratégique

Cette approche a été proposée aux dirigeants d'entreprises dont la préoccupation était centrée sur la résolution de problèmes immédiats. Elle a convergé sur la notion de «gestion stratégique» selon Côté et Malo³⁵. Aux dires des auteurs, ils se sont appuyés sur la classification des décisions de gestion telle qu'établie par Ansoff, pour privilégier les décisions mécaniques ou opérationnelles (prise en charge du fonctionnement quotidien de l'entreprise) et les décisions administratives (responsables de la gestion des moyens à court

³⁵ CÔTÉ, M., MALO, M.C., (2002). *La Gestion stratégique – Une approche fondamentale*. Québec, Gaëtan Morin., p1-8

terme), au détriment des décisions tactiques (pour l'application à court et à moyen terme les décisions stratégiques par la détermination des moyens nécessaires) et stratégiques (illustrant le caractère du choix supporté par l'entreprise d'une ligne d'action générale et pour le long terme dans le milieu).

3.2.5. Gestion stratégique – Son utilité

Côté et Malo privilégient l'approche d'Andrews (1987) montrant l'utilité de la gestion stratégique dans son rôle de la préparation de l'avenir de l'entreprise, de favoriser la concentration des efforts, de sa capacité de susciter l'engagement et de faciliter l'allocation des ressources.

Cette stratégie est d'autant plus significative pour la direction générale dans sa capacité de fournir des orientations pour la clarification de la vision que les responsables ont en perspective tout en leur prodiguant les moyens d'assurer la cohérence des actions devant être prises.

Côté et Malo³⁶ voient la stratégie comme clé importante pour la bonne gestion. Ils soutiennent que « gérer stratégiquement, c'est regarder la stratégie comme le maillon central de la chaîne fins-moyens commençant par la mission fondée sur des valeurs et une vision ». Car, pour la réalisation de cette fonction, il faudra bien statuer sur la formulation d'une stratégie directrice pour l'entreprise :

1. Définition des orientations de l'entreprise (énonciation de sa mission) ;
2. Définition des objectifs généraux ;

³⁶ Ibid, p.39-58

3. Conception de stratégies fonctionnelles pour les fonctions de l'entreprise (gestion financière et contrôle, gestion des ressources humaines, gestion du développement, gestion des opérations, etc).

3.2.6. Modèles de stratégies

Les auteurs ont soumis divers modèles stratégiques permettant d'obtenir une liste d'options stratégiques de bases auxquelles peut recourir l'entreprise. Leur proposition tient compte :

- Du produit-marché (stratégie directrice) – détermination de la clientèle, visée; sur quel territoire; et quel service est offert ? Caractéristique de la clientèle cible : lieu de résidence, ménage, niveau de revenu, âge, sexe, etc. Caractéristique des services offerts.
- Stratégie directrice de croissance, de maintien ou de retrait – savoir bien déterminer le choix de l'intervention à faire quant à ce qui concerne le niveau des produits (services) offerts à des phases différentes : en croissance, en maintien ou retrait – savoir déterminer le choix de l'intervention à faire en cas des fluctuations des marchés : en croissance, en maintien ou retrait.
- Stratégie d'affaires – en rapport à la stratégie à privilégier lorsque l'entreprise entre en compétition avec d'autres entreprises œuvrant dans le même domaine d'activité (comportement de l'entreprise face à la concurrence).
- Stratégies fonctionnelles (en rapport aux compétences et aux ressources) – l'importance de disposer des stratégies dans les grandes fonctions de l'entreprise en matière de gestion financière, de contrôle de gestion, de gestion des ressources

humaines, de recherche et de développement, de gestion de l'approvisionnement, de gestion de la distribution, etc.

- Stratégies de déploiement des ressources internes et externes - stratégie à envisager pour le déploiement des ressources en période de croissance de l'entreprise : recours aux ressources internes ou externes ?

Le plan dressé par Côté et Malo quant aux actions devant être prises en considération dans la planification stratégique de l'entreprise peut tout aussi bien être exporté dans le cadre de la préparation d'un plan de contrôle de gestion dans une Église Évangélique, à la condition de bien l'adapter préalablement à la mission d'une Église.

Le concept de la gestion stratégique de l'entreprise a également été élaboré par Marc Ingham³⁷ au cas de l'entreprise nouvelle. Il a abondé dans la même direction que plusieurs autres auteurs. Il faut cependant retenir son schéma de la définition du champ de bataille de l'entreprise nouvelle (en ce qui concerne sa définition élargie du produit)³⁸. Son élaboration tient compte de quatre grandes dimensions :

1. Dimension technique du produit : Quoi et comment faire ? Comment élaborer le produit ? Quelles seront ses spécifications ? Quel sera son prix de revient ? Quels seront les investissements nécessaires ?

³⁷ INGHAM, M., (1988). *Gestion stratégique de l'entreprise nouvelle : de l'idée à la réussite*, Louvain-la-Neuve, Academia

³⁸ Ibid. p. 34

2. Dimension marché : Pourquoi et pour qui ? Quels sont les besoins auxquels répond le produit ? A qui s'adresse le produit ? Qui sont les clients et combien sont-ils ? Où ? Où sont les clients ?
3. Dimension distribution : Par quel canal ? Comment atteindre les clients ? Comment distribuer les produits ?
4. Dimension concurrence : Contre qui ? Qui sont les concurrents ? Nombre, structure et comportement ?

Gestion de la performance

En se laissant guider par les concepts proposés par Jean Supizet³⁹, les balises pour l'instauration des fondements du contrôle de gestion sont bien définies. En admettant que la mise en place de l'excellence passe par le moyen de ce qu'il convient d'appeler un «système de management global» permettant d'assurer toutes les dimensions du management dans un ordre méthodique et structuré⁴⁰. A son point de vue, l'alignement durable de la performance de l'entreprise sur les réalités d'un monde en mouvance devait être placé en tête de la liste des priorités par les principaux dirigeants de l'entreprise.

Principes directeurs

L'auteur évoque l'ensemble des défis auxquels devront faire face les gestionnaires de l'entreprise qui mise sur la performance durable. Il expose que, contrairement à l'ancien régime, au temps où le rôle du *leadership* était axé sur la mise en place de certaines règles

³⁹ SUPIZET, J., (2002). *Le management de la performance durable*, Paris, Cedex. Éditions d'Organisation

⁴⁰ Ibid., p. 1-10

suivant des critères de stabilité et se contentant d'intervenir dans des situations problématiques ponctuelles de l'entreprise. Cet état de fait alimentait certaines habitudes : des services cloisonnés, des conflits de pouvoir, de confortables positions, des représentations inappropriées ou même de l'immobilisme pour se contenter d'une amélioration qui progressait parcimonieusement. De telles caractéristiques prouvent que, pour certains dirigeants d'entreprise, l'expression « management » leur confère le pouvoir de dominer. Ces dirigeants de l'ancienne école ont recours à de grands exposés médiatiques afin de décrire leur stratégie qui ne semble pas toujours bien fonctionner tenant compte des facteurs d'ordre des conditions de l'environnement internes et externes de l'entreprise. Les médias ont fait état des causes de dysfonctionnement de ces dirigeants dans l'ordre suivant, selon Supizet⁴¹ :

- un refus de se remettre en cause ;
- un manque de méthode pour appréhender l'avenir ;
- une absence d'un projet pour l'entreprise ;
- une incohérence du système de management ;
- des erreurs de comportement et de charisme des dirigeants ;
- des réactions compulsives aux effets de conjoncture ;
- un défaut d'appropriation de la stratégie par le personnel, etc.

Suggestions pour relever le défi managérial

L'auteur pense que la réalité de l'environnement est un facteur imposant aux dirigeants de passer d'un mode de management basé sur un « pilotage à vue » à un mode de management

⁴¹ Ibid., p. 14

fondé sur un « pilotage aux instruments » ; ce qui leur permettra de poursuivre leur mission de façon sécuritaire dans un environnement en évolution. Une telle approche aura pour effet de faire surgir la relation de confiance chez les gens ayant un rapport direct ou indirect avec la vie de l'entreprise. Puisque le rôle joué par les dirigeants est important, alors s'ils veulent s'orienter vers le changement, il faudrait qu'ils retiennent ce qui suit comme tâche prioritaire, toujours d'après l'auteur⁴² :

- montrer le but, la mission ;
- définir un mode de management ;
- structurer l'organisation ;
- définir les objectifs ;
- orienter les activités ;
- impliquer en permanence les acteurs de l'entreprise ;
- fournir les moyens ;
- donner l'exemple, etc.

L'atteinte du but et l'intégration des nouvelles pratiques ainsi que les nouveaux comportements requis dans les activités quotidiennes de tous sont donc le signe prouvant que la tâche des dirigeants est assumée. A ce stade-là on sera à même de remarquer le changement qui a été opéré au niveau des compétences managériales. Ainsi, les dirigeants devenus à présents *leaders* seront outillés pour modéliser un projet d'avenir, de pouvoir définir des finalités, de déterminer le cap, de conduire, de guider, de catalyser, d'entraîner, d'impliquer, d'être suivis dans leur action, etc.

⁴² Ibid., p. 15

La définition du concept de *leadership*

Supizet définit le *leadership* comme étant la résultante des pratiques et des comportements personnels d'un dirigeant, d'un manager ou d'une équipe permettant de créer les principales conditions d'environnement internes et externes qui sont nécessaires pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il le synthétise en identifiant sa contribution dans l'établissement :

- d'une même appropriation des finalités de l'entreprise ;
- d'une même vision stratégique de l'avenir ;
- d'une même représentation mentale de l'organisation ;
- d'une même identité de l'organisation ;
- d'une même image de l'entreprise ;
- d'une même capacité d'entraînement à tous les niveaux de l'organisation ;
- d'une même façon de vivre collectivement ;
- d'une même éthique, les mêmes valeurs morales et les mêmes lignes de conduite ;
- d'une même orientation politique pour répondre aux besoins et aux attentes ;
- d'une même responsabilité de l'environnement inter et externe ;
- d'une même perception du rôle des managers ;
- d'une même capacité créative et d'innovation ;
- d'une même dynamique d'amélioration continue ;
- d'une même capacité à conduire le changement, etc.⁴³

⁴³ Ibid., p. 18-19

Définition du processus du *leadership*

Le regroupement des pratiques, des activités et des comportements des managers visant à établir une plate-forme organisationnelle orientée vers le développement durable peut être bien articulé de façon cohérente devant constituer le processus du leadership. Ce processus a pour fonction de produire, d'après l'auteur,

- les règles d'éthique (incluant également celles applicables aux managers) ;
- des valeurs morales (sur lesquelles l'entreprise fonde sa culture d'entreprise) ;
- la définition des finalités et de la mission de l'entreprise ;
- la vision stratégique de l'organisation à 3, 4 ou 5 ans ;
- les principes fondamentaux de management ;
- le système de management et la cartographie des processus ;
- le processus de communication interne et externe ;
- les impulsions nécessaires à la réalisation de la vision stratégique ;
- la mesure de l'impact des managers ;
- l'observation des évolutions de l'environnement en matière d'organisation ;
- l'alignement permanent de la vision stratégique et de l'organisation⁴⁴.

Exercice de pouvoir – principes

Afin d'incorporer la culture de leader de façon intégrale à l'ensemble de l'organisation Supizet formule les sept principes fondamentaux d'exercice du pouvoir. Ces principes auront pour but de faire transiter la mentalité des managers au sein des acteurs faisant partie intégrante de l'entreprise. Voici ce qu'il croit bon de retenir : manager

⁴⁴ Ibid., p. 20-21

1. c'est accepter la réalité, savoir se remettre en cause et savoir rebondir sur les difficultés ;
2. c'est croire et donner foi en l'avenir ;
3. c'est libérer et reconnaître le talent des autres ;
4. c'est être un exemple d'enthousiasme et le premier à s'impliquer ;
5. c'est être au cœur de l'action, s'engager par le cœur, partager les émotions, recevoir les efforts des autres comme un cadeau, savoir dire « merci » ;
6. c'est laisser le bénéfice des réussites aux autres et assumer personnellement les échecs ;
7. c'est évaluer son impact personnel et l'améliorer sans cesse pour contribuer à une image valorisante de l'entreprise.

3.3. Règlements et lois gouvernementaux

3.3.1. Statut juridique de l'Église

En vertu de la Loi canadienne sur les organisations (L.C. 2009, c.23)⁴⁵, l'Église entre dans la catégorie des organisations à but non lucratif. Nous retiendrons par là que l'objectif des membres qui la composent n'est pas orienté vers le profit financier personnel mais bien de mettre en œuvre les moyens afin de réaliser des activités pour assurer le maintien et la survie de la dite Église. Afin de voir à la bonne gestion d'une telle organisation, la Loi canadienne a émis certaines règles établissant les responsabilités des gestionnaires.

⁴⁵ Repéré le 30 octobre 2015 à <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-7.75/page-1.html>

3.3.2. Conseil d'administration - Administrateurs

En vertu des règles dictées par Corporation Canada⁴⁶, les administrateurs sont les principaux responsables des affaires de l'organisation devant leurs membres. Ils sont les premiers répondants en matière de gestion et de surveillance des activités autant internes qu'externes de la l'organisation. Ils sont habituellement élus par les membres conformément aux provisions des règles et des statuts administratifs. Ces mêmes règles et statuts déterminent le nombre des administrateurs, la durée de leur mandat et d'autres conditions se rapportant à l'exécution de leur fonction.

Les membres qui forment le conseil d'administration sont les suivants :

- le pasteur de l'assemblée ;
- l'assistant-pasteur ;
- la secrétaire ;
- la directrice des finances ;
- le directeur de l'évangélisation et de l'éducation chrétienne ;
- les deux conseillers.

3.3.3. Responsabilités et obligations des administrateurs

L'ensemble des responsabilités et obligations des administrateurs sont régies également par la Loi canadienne sur les organisations en raison du niveau d'importance de leur autorité en lien à la gestion de l'organisation. Leur travail se devra d'être exercé de façon diligente afin

⁴⁶ Repéré le 30 octobre 2015 à <https://corporationscanada.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05004.html#responsabilites>

d'assurer les normes de conformités aux diverses dispositions de la loi régissant l'organisation. La loi s'attend à ce que ces administrateurs soient dignes de confiance, d'agir avec soin, de compétence, d'honnêteté, de bonne foi et dans les meilleurs intérêts de l'organisation. En qualité de responsables, leurs faits et gestes ont un impact significatif sur les finances de l'organisation. Tenant compte de ces considérations, les administrateurs doivent intervenir diligemment afin d'éviter toute situation de conflits d'intérêt entre leurs intérêts et ceux de l'organisation.

3.3.4. Pour un rapport renouvelé entre théologie et Sciences de la Gestion

J'ai tenté de recourir aux référents identifiés ci-dessus afin d'éveiller la conscience des membres de l'Église, et particulièrement des administrateurs qui se donnent pour tâche celle de voir au bon fonctionnement de l'Église. Cette analyse met l'emphasis sur la nécessité d'une intervention jugée lucide en regard aux attentes des membres de l'organisation. Les référents bibliques nous ont démontré que le rôle des acteurs responsables de la distribution des réalités matérielles aux membres devait être assumé avec des règles relevant de critères spécifiques. L'institution du diaconat avait la mission de réaliser la diaconie de l'Église, en regard au service aux membres. Cette diaconie renvoie le lecteur à la compréhension de la diaconie du Christ, serviteur au service des autres. Les diacres ont un ministère orienté vers la croissance et la bonne gérance de l'Église; c'est pourquoi le choix d'un diacre devait être fait de façon sélective.

La théologie s'évertue à explorer la science de Dieu, de ses attributs et de ses rapports avec l'homme. Elle essaie d'expliquer l'interaction existant entre Dieu et l'homme en termes de

relation verticale. Cette relation verticale expose l'homme en rapport avec son Dieu. Cependant, il faut tenir compte de la relation horizontale, c'est-à-dire, celle définissant les rapports des hommes entre eux. Pour atteindre ce but, les sciences de la gestion offrent des voies pouvant intégrer des règles de gestion pour un mieux être. C'est ce lien-là vers lequel tiendra compte cette démarche qui opte pour introduire les sciences de la gestion aux démarches des responsables de la gestion du sacré.

Les sciences de la gestion mettent les jalons qui conduisent à identifier les différentes stratégies pour gérer efficacement une entreprise. Ces balises ont été vues comme ayant fait leur preuve et qui pourraient être bien intégrées dans les concepts de mise en place pour la construction d'une Église, à proprement parler, de dresser des lignes directrices de gestion efficace.

Le cadre légal établit clairement les modalités de l'exercice des administrateurs d'organisation à but non lucratif, dont l'Église fait partie. L'objectif poursuivi par ces lois suit une démarche de la saine gestion de l'Église.

Il nous reste maintenant de poursuivre la démarche vers l'importation des concepts des sciences de la gestion au sein même de nos pratiques pastorales afin de tenter d'assainir le cadre de la gestion de l'Église.

CHAPITRE IV

IDENTIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DE PISTES D'INTERVENTION

L'objectif poursuivi par cette démarche est de présenter une observation sur le fonctionnement d'une Église, afin d'être en mesure d'analyser le style de gestion en place et de mettre en lumière tous les aspects qui tiennent compte de son administration.

Cette évaluation sera réalisée grâce à l'approche de l'observation méthodique qui est d'un apport significatif dans la reformulation de ma perception antérieure. L'analyse méthodique facilitera le travail et permettra de dégager les éléments clefs de la pratique afin de mettre en lumière les forces de la pratique que je voulais observer. Elle m'a vite mis sur de nouvelles pistes permettant de me distancer de mes perceptions parfois mal fondées. Son apport relève sa capacité à suggérer les bonnes questions à poser afin de bien illustrer l'action, les acteurs par la mise en relation des pôles structurels. L'observation méthodique conduit facilement à l'identification soit d'un problème, soit d'une force, soit d'une faiblesse, soit d'un germe.

Dans le cas de mon observation du contrôle de gestion dans l'AECST, le constat révèle que des pistes d'améliorations de la pratique sont possibles et que ces résultats pourraient bien servir à repositionner d'autres Églises de la communauté évangélique.

Le contrôle de gestion cadre bien dans ma vision d'une organisation religieuse bien administrée. Je peux collaborer de façon efficace dans un système bien aéré, libre et au-dessus de tout soupçon de fraude et d'escroquerie. Tout disciple de Christ devait être imprégné du sentiment qui animait Jésus-Christ en tant que Maître et serviteur, selon ce qui suit : « Ayez en vous les sentiments qui étaient en Jésus-Christ, » (Philippiens 2, 5).

C'est une stratégie stimulante et éclairante qui exercera un effet bénéfique dans les diverses communautés évangéliques.

Le contrôle de gestion dans l'Église englobe plusieurs champs en regard à une gestion appliquée de façon intégrale dans une entreprise en général. Les principaux champs devant faire l'objet de nos considérations seront illustrés dans la matrice de planification qui suivra. L'ensemble des actions de gestion intégrée ne sera pas pris en considération dans cette présentation. Elle le sera sans doute dans le cadre d'une exploration ultérieure. Il convient bien, cependant, de retenir quelques orientations de cette évaluation et qui seront présentées sous formes d'objectifs spécifiques dans l'optique d'élaborer un projet d'intervention et finalement d'établir un plan d'action. Les fonctions touchant le comité exécutif et la provenance et l'utilisation des ressources financières de l'Église, tels seront les objectifs qui feraient l'objet de notre plan d'intervention.

4.1. Intervention

Il convient à cette étape de formuler les objectifs concernés par ce projet. La visée de cette démarche est très éclairante puisqu'elle tiendra compte des résultats attendus à la fin des différentes phases du projet. Elle essayera d'identifier les moyens déployés pour la réalisation du projet en passant par la détermination des principales ressources humaines et financières afin d'assurer son succès. Le choix des principaux acteurs se fera après avoir établi des critères de choix en fonction des buts visés. La réussite d'un tel projet est étroitement liée à la capacité de bien gérer une entreprise de diverses personnes qui seront impliquées dans la réalisation du projet.

Cet exercice permettra de bien illustrer les pistes qui conduiront à sa réalisation et à l'évaluation de l'accueil auprès des acteurs désignés des organismes concernés.

Identification de problèmes et proposition d'un canevas d'intervention

Une gestion déficiente, de fait, est à la base des sources de conflits personnels dans l'Église. Nous pourrions citer plusieurs facteurs constituant des facteurs contraignants ayant un impact négatif sur la croissance d'une organisation, cependant, pour les fins de cette recherche, nous allons nous attarder sur deux types de problèmes pour lesquels nous allons esquisser un canevas d'intervention susceptible d'outiller les acteurs de la pratique dans sa quête d'amélioration.

L'intention d'élaborer un projet de cette envergure soulève diverses questions. Elles ne sont pas à négliger cependant. Il importe de bien suivre les étapes d'évolution et d'évaluer la faisabilité du projet afin d'assurer sa viabilité.

4.2. Matrice de planification

	Description	Descripteurs et apports extérieurs	Moyens/sources de vérification	Hypothèses de travail et préconditions
Objectif d'ensemble	1 ^{er} . Mise en place d'un comité exécutif 2 ^e . Contrôle efficace des entrées et sorties des ressources financières	Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif Règles de comptabilité des entreprises	Agence du revenu du Canada Firme de gestion d'entreprise	Information sur les dispositions de loi (fédérale et provinciale) en vue de la constitution d'organisme à but non lucratif
Objectif du projet	1 ^{er} . Une direction stratégique de l'Église 2 ^e . Saine gestion des finances de l'Église	Établissement de l'ensemble des lois et règlements. Utilisation des règles comptabilité selon les normes généralement reconnues	Sondage interne auprès des membres – Registres des réunions et procès-verbaux des réunions Vérification interne et ou externe	Établissement des conditions devant être remplies afin que l'objectif du projet contribue à l'objectif d'ensemble- identification des acteurs internes et externes qui auraient un rôle à jouer
Résultats	1 ^{er} . Meilleure prise en charge des besoins des membres de la communauté et projection d'une bonne image corporative 2 ^e . État détaillé de la situation financière de l'Église	Mobilisation des membres pour le développement et la croissance de l'Église. Disponibilité des informations à l'ensemble des membres de l'Église	Rapport des activités de l'Église et de l'évolution sa situation États financiers de l'Église	Établissement des conditions devant être remplies afin que l'objectif du projet contribue à l'objectif d'ensemble- identification des acteurs internes et externes qui auraient un rôle à jouer
Activités	1 ^{er} . Constituer un comité – Élection des membres 2 ^e . Désignation des membres d'un sous-comité finances – élection	Convocation d'une assemblée générale des membres	Minute de l'assemblée générale des membres	Établissement des conditions devant être remplies afin que l'objectif du projet contribue à l'objectif d'ensemble- identification des acteurs internes et externes qui auraient un rôle à jouer

4.3. Évaluation – Évolution et résultats du projet

La dernière phase du projet d'intervention portera sur les aspects de l'évaluation de l'évolution et des résultats visés du projet. Cette évaluation permettra de mesurer les effets apportés aux processus et d'informer les responsables des résultats périodiquement. En termes de temps, l'évaluation sera entreprise dès après le premier semestre et de façon générale, après la période

correspondant à la fermeture de l'année fiscale de l'Église. Ce qui correspond à une année d'activités.

Pour la réalisation de l'évaluation, le comité exécutif procédera à un premier survol des activités de l'entreprise après une année d'exercice et cette réunion sera suivie d'une assemblée générale annuelle de tous les membres de l'Église. Le contrôle interne peut faire en général l'objet d'une vérification externe au besoin afin de s'assurer de la fiabilité des résultats.

4.4. Élaboration d'un plan d'action

La réalisation de ce projet devra faire l'objet d'un plan d'action stratégique. Ce plan aura pour but de présenter et de bien cibler les démarches sur les actions spécifiques devant être entreprises afin de faciliter son intégration dans les habitudes des dirigeants de l'Église. Ce plan d'action proposera de présenter les grands objectifs et les principales opérations pour faciliter la mise en place des structures de l'implantation du contrôle de gestion.

Je procéderai à l'esquisse des six étapes du projet. Brièvement, les étapes envisagées et qui feront l'objet d'une analyse sont de l'ordre suivant :

1. l'analyse du besoin ;
2. les objectifs ;
3. la conception ;
4. la réalisation ;
5. l'évaluation du projet ;
6. la transmission.

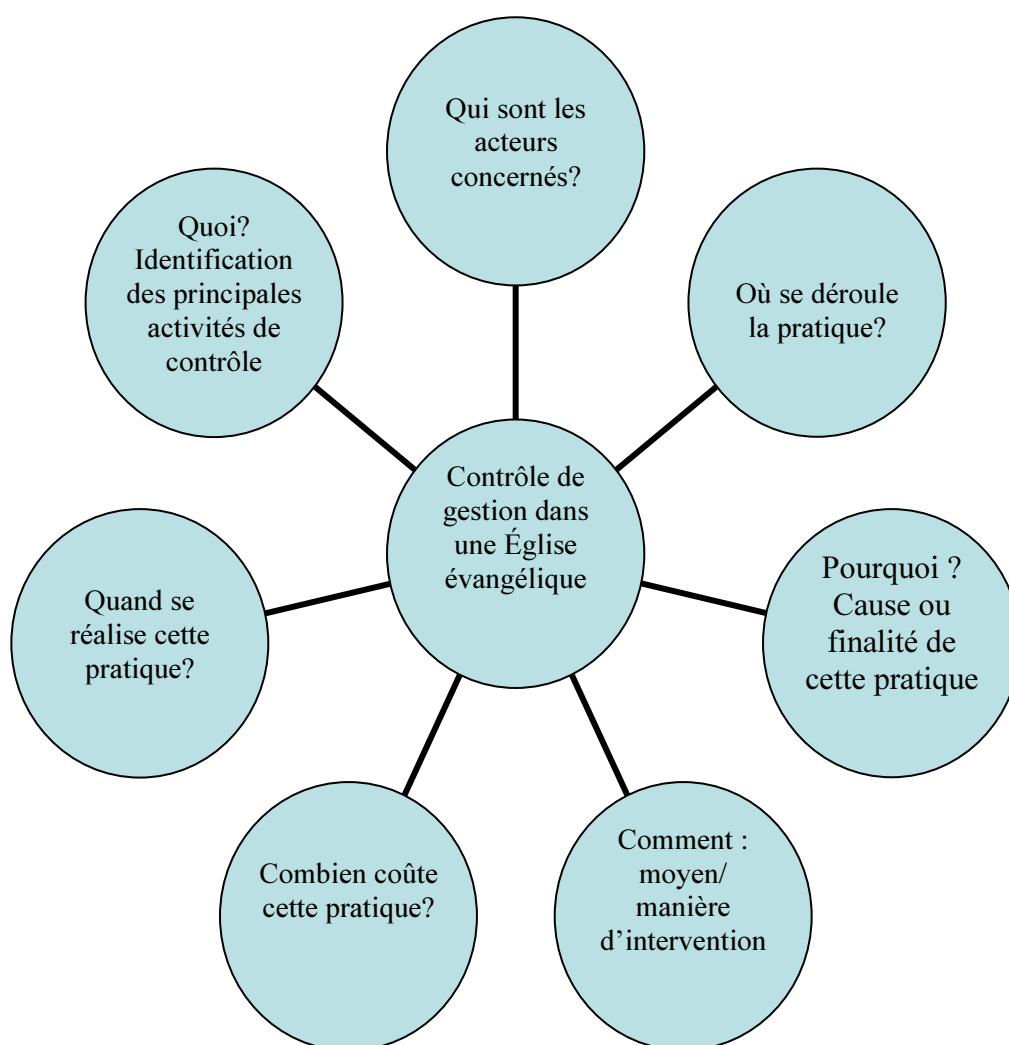
Plan d'action - Tableau des six étapes du projet⁴⁷

Actions	Phases -Étapes	Qui? (qui réalise l'action)	Objectif	Date début	Budget	Date fin	Résultat obtenu
Analyse du besoin	a) analyser la situation : 3QOPC ⁴⁸ b) clarifier les motivations personnelles et les demandes institutionnelles c) analyser l'existant d) dresser la liste des contraintes et des ressources						
Objectifs	a) définir les objectifs b) choisir des critères d'évaluation c) fixer une échelle de valeur pour l'évaluation						
Conception	a) établir la liste des tâches b) établir le calendrier de réalisation; c) définir le budget						
Réalisation	a) mettre en œuvre les actions b) vérifier l'accomplissement des tâches c) vérifier les recettes et les dépenses						
Évaluation	a) évaluer le projet i) selon les critères retenus; ii) en fonction de l'échelle de valeur retenue						
Transmission	a) archiver b) communiquer c) transmettre						

⁴⁷ Ce tableau est un apport tiré d'une des présentations en classe par le professeur Olivier Bauer, de la Faculté de théologie et de sciences des religions de l'Université de Montréal.

⁴⁸ 3QOPC : « Q » de qui s'agit-il ? – « Q » Quoi ? - « Q » quand ? - « O » où ? – « P » pourquoi ? – « C » comment?

Analyse du besoin: les pôles structurels⁴⁹



⁴⁹ Ce tableau est un apport tiré d'une des présentations en classe par le professeur Olivier Bauer, de la Faculté de théologie et de sciences des religions de l'Université de Montréal. Cependant il m'a été suggéré par le professeur Ignace Ndongala Maduku de tenir compte des sept pôles, i.e. l'insertion de « pourquoi ? » et de « comment » afin de compléter le cycle.

4.5. Contrôle de gestion dans une Église évangélique

Il est au cœur des activités de la pratique. Sa fonction est essentielle et relie les autres secteurs par le biais d'un système d'information. Il est générateur de mesures pour la prise en charge des différentes tâches au sein de l'Église en fonction des critères établis. Il verra à l'élaboration des différents tableaux de bord dans le but de suivre l'évolution des activités orientées vers l'atteinte des objectifs découlant de la mission de l'Église.

Vue générale du plan d'action⁵⁰

Les principales activités du contrôle de gestion :

1. relier les différentes sections par le réseau de l'information ;
2. mesurer les tâches de la pratique en fonction des critères établis ;
3. élaborer un tableau de bord afin de suivre les activités vers l'atteinte des objectifs reliés à la mission et à la vision de l'église ;
4. donner du «feedback» pour des fins de correction ou d'ajustement.

Champs d'existence touchés par ces activités : elles agissent sur

1. l'aspect culturel ;
2. l'aspect religieux ;
3. l'aspect social ;
4. l'aspect économique.

⁵⁰.- Ce projet de plan d'action est basé sur le modèle instauré dans notre organisation à l'Assemblée Évangélique Chrétienne du Salut pour Tous (AECST)

Les impacts de la pratique sur les champs d'existence :

1. Sur les aspects culturel et religieux : contribuer à l'instauration d'un climat de confiance favorisant la réception de la Parole de l'Évangile dans un climat de respect, du droit de parole, de la libre expression et dans la participation de la prise de décision quant à la disposition et de l'utilisation des finances de l'assemblée.
2. Sur l'aspect social : transiger dans la transparence et dans le respect des normes de la Société (environnement légale et politique).
3. Sur l'aspect économique : établir de façon claire les rapports des entrées et de sorties des ressources financières, de la distribution et de la consommation des biens et services et de faire les analyses nécessaires, (voir rapports en annexe 2).

4.6. L'Église en quête à de nouvelles structures

Jean Supizet⁵¹ le démontre très clairement que le management orienté vers la performance durable doit nécessairement suivre les traits dominants des évolutions de l'environnement. Il tient compte de l'évolution de l'économie, de la culture, du mode de pensée, du mode de manager, de l'évolution de la façon de piloter, du mode d'organisation et du mode d'apprentissage. Dans la même perspective, une bonne gestion évangélique ne pourrait pas s'écarter de cette réalité qu'est l'évolution de son environnement tout en restant fidèle à la mission de l'Église. Les administrateurs de l'Église ne devraient pas se préoccuper

⁵¹ SUPIZET, J., (2002). Le management de la performance durable. Paris, Cedex. Éditions d'Organisation. p p. 40-42

seulement de la gestion du sacré; de ce qui concerne uniquement le culte, la formation et l'étude de la Parole de Dieu. Ils auraient également intérêt à opter pour l'instauration de stratégie efficiente, telle que nous le suggèrent les sciences de la gestion d'une organisation corporative, afin de bâtir une relation de confiance de la part des principaux membres adhérents et de la part du grand public en général. Le manque d'ouverture et de transparence occasionne une remise en question des décisions et des actions de ces administrateurs et par la suite, cet écart ouvre la voie à la suspicion et au manque de confiance.

Une démarche orientée vers l'émergence de la foi – une réforme

L'Église, loin d'être vue comme étant un lieu de ressourcement spirituel uniquement, est un environnement où se bâtissent des liens, des liens familiaux, d'amitiés et de relations. Lorsqu'un membre d'une Église donnée se voit dans l'obligation de se séparer du groupe en raison de conflits, de manque de respect, de manque de transparence au niveau de la gestion interne et lorsque ses demandes restent sans réponse, c'est avec grand regret et c'est avec le cœur déchiré qu'il se dirige vers la porte de sortie pour n'en plus revenir. Le croyant est à la recherche d'un milieu favorable à sa croissance spirituelle. Pour activer sa foi, il a besoin de voir le bon équilibre entre la gestion du fait sacré et la gestion des réalités matérielles de son Église.

La démarche que nous poursuivons suppose un appel à une réforme au sein de l'administration de l'Église afin que puisse émerger la foi autant des croyants impliqués que les futurs adhérents. Nous proposons une « déconstruction » du système stérile de gestion de l'Église afin d'ériger des balises pour une « reconstruction » de la communauté des croyants. Nous

aimerions nous inspirer de la pensée du Cardinal Ratzinger⁵² dans sa présentation :

« L'essence de la véritable réforme ». Il soutient :

«L'activiste, celui qui veut tout construire par lui-même, est l'opposé de l'étonné (« Ammiratore »). Il restreint le domaine de sa raison propre et perd ainsi de vue le Mystère. Plus on étend à l'intérieur de l'Église le domaine des choses que l'on décide et réalise par soi-même, plus on s'y sent à l'étroit. Sa dimension de grandeur et de libération ne tient pas à ce que nous réalisons nous-mêmes, mais à ce qui vient de notre volonté et de notre inventivité, mais à ce qui « est plus grand que notre cœur », à l'inimaginable qui s'avance vers nous (cf. 1 Jn 3, 20). La reformatio nécessaire à notre temps ne consiste pas à remodeler indéfiniment, à volonté, « notre » Église et à l'inventer, mais bien au contraire à balayer nos propres échafaudages, afin de laisser place à la lumière très pure qui vient d'en haut et qui est aussi irruption de la pure liberté.... Certes, l'Église aura toujours besoin de nouvelles structures humaines pour pouvoir parler et œuvrer à chaque époque de l'histoire. Ces institutions ecclésiales -, loin de représenter quelque chose de mauvais, sont au contraire parfaitement nécessaires et indispensables, jusqu'à un certain point. Mais, en vieillissant, elles risquent de passer pour primordiales et de détourner les regards de l'essentiel. C'est la raison pour laquelle elles doivent sans cesse être supprimées, tels des échafaudages devenus superflus. Une réforme, c'est toujours une nouvelle ablatio : supprimer, pour qu'apparaisse la nobilis forma, le visage de l'Épouse, en même temps que celui de l'Époux, le Seigneur vivant. Cette ablatio, cette « théologie négative », est un chemin qui mène au positif absolu. C'est seulement de cette façon que pénètre le Divin et que naît une « congregatio » : une assemblée, une purification, cette communauté pure à laquelle nous aspirons et dans laquelle un « je » ne s'oppose plus à un autre « je », un « soi » à un autre « soi »; communauté où le fait de se donner, de se livrer en toute confiance – ce qui est le propre de l'amour – devient plutôt l'accueil réciproque de tout bien et de tout ce qui est pur. C'est alors que vaut pour chacun de nous cette parole du Père miséricordieux rappelant à son fils aîné jaloux le fond de toute liberté et de toute utopie devenue réalité : « Tout ce qui est à moi est à toi... » (Lc 15, 31; cf. Jn 17, 10).

⁵² RATZINGER, Cardinal, J. (1993). Appelés à la communion. Comprendre l'Église aujourd'hui. Paris, France, Fayard, pp. 121-128

CONCLUSION

En qualité de Pasteur, de gestionnaire ou de responsable d'une Église, que ce soit à titre gracieux ou rémunéré, l'objectif devant être poursuivi, c'est de gérer efficacement. Cela cadre au cœur même de la mission évangélique. L'une des stratégies pouvant contribuer à bâtir une bonne relation de confiance, c'est de développer un sens élevé de responsabilité. L'absence d'ouverture et de transparence favorisant la prise de décision et de la nature des actions à prendre, c'est un ensemble de conditions occasionnant un climat de suspicion et de manque de confiance. La clé de succès pour le maintien d'une relation de confiance, c'est d'instaurer une charte claire des règles et consignes. La mise en place de ces documents établira des structures en rapport avec la responsabilité de tous ceux qui sont impliqués dans l'Église. Ces balises ne constitueront nullement des obstacles à la bonne marche de l'organisation, bien au contraire, elles serviront de guide pour la réalisation de la mission de l'Église. Une bonne gestion des réalités matérielles est une source d'énergie nouvelle orientant vers la croissance et le rayonnement de l'organisation. C'est alors que l'Église sera vue comme un lieu porteur de sens tout en cherchant à stimuler la foi de tout croyant à la recherche de son épanouissement spirituelle.

Enfin, je vais conclure en m'inspirant de la pensée du Cardinal Ratzinger⁵³ dans sa formulation pour une véritable réforme :

« A cet égard, je suis d'avis que nous devrions entamer, à tous les niveaux dans l'Église, un examen de conscience sans ménagements. A tous les niveaux, cet examen devrait avoir des effets très concrets et entraîner une ablatio qui laisserait transparaître à nouveau le visage

⁵³ RATZINGER, Cardinal, J. (1993). Appelés à la communion. Comprendre l'Église aujourd'hui. Paris, France, Fayard, p. 123

authentique de l'Église. Il pourrait nous rendre à tous le sens de la liberté et nous faire sentir chez nous d'une façon totalement renouvelée ».

4. BIBLIOGRAPHIE

- Abramson, R., W. Halset, et al. (1983). *Comment améliorer les performances de l'entreprise : introduction à la méthode ASP : guide à l'usage des cadres dirigeants et des consultants*. Genève, Bureau international du travail.
- Audinet, J. (1995). *La diversité pratique des théologies*. Dans *Écrit de théologie pratique*, 239-258. Ottawa, Novalis
- Auguste, J. R., (2011). *Histoire des protestants Haïtiens de Montréal*. Montréal, Québec, Les Éditions J. R. Auguste.
- Baubérot, J. (1999). *Démocratie dans les Églises: anglicanisme, catholicisme, orthodoxie, protestantisme: Conférence de la Faculté de théologie, Université catholique de Louvain. Coll. Trajectoires*. Bruxelles, Lumen Vitae.
- Bauer, O. (2001). *L'essentiel est inaudible aux Oreilles*. Dans *Études théologiques et religieuses – Tome 76/2*. 213-227.
- Blais, A., Durand, C., (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la cueillette de données*. Benoit Gauthier, dir. Montréal, Presse de l'Université du Québec.
- Blandenier, J., (2008). *Martin Luther & Jean Calvin, Contrastes et ressemblances*, Charols, France, Excelsis
- Bodson, J. (1976). *Regard sur l'Évangile de Saint Jean*. (174-177). Paris, Beauchesne
- Boydell, T. and Bureau international du travail (1990). *L'autoformation à la gestion : guide à l'usage des gestionnaires, des entreprises et des organisations, des institutions de gestion*. Genève, Bureau international du travail.
- Boyer, L., M. Poirée, et al. (1982). *Précis d'organisation et de gestion de la production*. Paris, Éditions d'organisation.
- Brealey, R. A., S. C. Myers, et al. (1984). *Principes de gestion financière des sociétés*. Montréal, McGraw-Hill.
- Brettler, M. Z., (1989). *God is King, Understanding an Israelite metaphor*. Great Britain, Billing & sons.

- Brinkerhoff, D. W. and J. C. Tuthill (1991). *La gestion efficace des projets de développement : un guide à l'exécution et l'évaluation*. West Hartford, Conn., Kumarian Press.
- Brun, J. (1986). *La main et l'Esprit. (16-17)*. Sator, Labor et Fides
- Calmé, I., J. Hamelin, et al. (2003). *Introduction à la gestion*. Paris, Dunod.
- Canada, A. d. r. d. Constitution d'une organisation - Corporations Canada.
- Côté, M. (1991). *La gestion stratégique d'entreprise : concepts et cas*. Boucherville, Québec, G. Morin.
- Côté, M., Malo, M. C., (2002). *La gestion stratégique – Une approche fondamentale*. Québec, Gaétan Morin.
- Couétoux, M., F. Di Ruzza, et al. (1980). *Justice et entreprises en difficulté : échec de la gestion ou gestion de l'échec?* Paris, Documentation française.
- Donzé, M., (1995). *Objectifs et tâches de la théologie pratique*. Revue des sciences religieuses 69, numéro 3. 292-302.
- Ducos, M. (1969). *Gouvernement et efficacité dans l'Église; analyse et prospective*. Coll. *recherches pastorales*, 34. Série *Interrogations et orientations*. Paris Fleurus.
- Goyette, G., et Al. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Grand'Maison, J. (1993). *Synergie de la recherche, de l'action et de la formation dans un cas-type*. in *La Théologie pratique : statut, méthodes, perspectives d'avenir*. Paris, Beauchesne.
- Grelot, P. (1988). *Les ministères dans le peuple de Dieu : lettre à un théologien*. Coll. : *Apologique*. Paris, Cerf.
- Grun, A., Assländer, F. (2008). *Management et accompagnement spirituel à l'école de Saint Benoît et de la Bible*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Hammann, G., (1994). *L'amour retrouvé – Le ministère de diacre, du christianisme primitif aux Réformateurs protestants du XVI^e siècle*. Paris, Cerf.

- Ingham, M., (1988). *Gestion stratégique de l'entreprise nouvelle : de l'idée à la réussite*. Louvain-la-Neuve, Academia.
- Jabes, J. (1988). *Gestion stratégique internationale*. Paris, Economica.
- Kaempf, B. dir. (1997). *Introduction à la théologie pratique, 13-32*. Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg.
- Kuen, A. (1983). *Ministères dans l'Église*. Coll. Cahiers Emmaüs : Sér. Ekklesia. Suisse, Emmaüs.
- Kuen, A. (2008). *Dons pour le service*. Suisse, St-Légier, Emmaüs.
- Mallison, J. (1979). *Caring for people*. Sydney, Unichurch.
- Mallison, J. (2000). *Animation et gestion des groupes dans l'Église*. France Farel, Marne-la-Vallée.
- Marcel, C. (1991). *La gestion stratégique d'entreprise CONCEPTS ET CAS*. Boucherville Québec, Gaétan Morin.
- Marguerat, D., (2007). *Commentaire du Nouveau Testament Deuxième Série Va – Les Actes des Apôtres (1-12)*. Genève, Labor et fides.
- Morely, J-B. (1968). *Traité de la discipline et police chrétienne*. Genève, I. de Tournes, Slatkine Reprints.
- Nadeau, J. G. T. (1993). « *La praxéologie pastorale: faire la théologie selon un paradigme praxéologique* ». *Théologiques* 1.
- Québec, G. d. (2012). *Constituer une personne morale (ou un organisme) sans but lucratif*.
- Ratzinger. Cardinal. J. (1993). *Appelés à la communion. Comprendre l'Église aujourd'hui*. Paris, Fayard.
- Rigal, J. (1987). *Services et responsabilités dans l'Église : les ministères*. Coll. Foi vivante, 0430-8530; 221. Paris, Cerf.
- Rigal, J. (1990). *Préparer l'avenir de l'Église*, Coll. Théologies. Paris, Cerf.

Rigal, J. (2003). *L'Église en quête d'avenir : Réflexions et propositions pour le temps nouveau*, Coll. théologies, 0761-4330. Paris, Cerf.

Setton, A. (2003). *Bible et management : Une approche psycho-spirituelle du leadership*. Paris, Desclée de Brouwer.

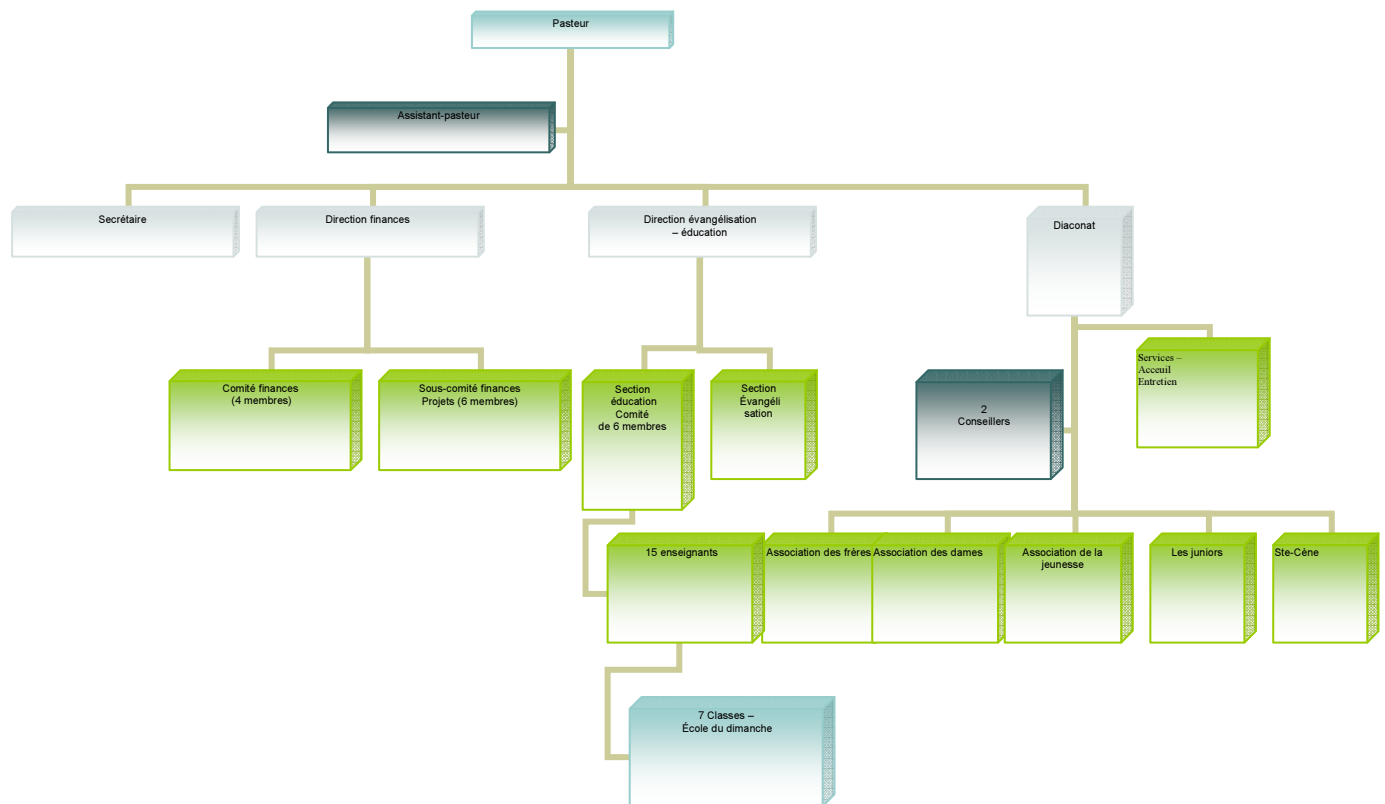
Supizet, J. (2002). *Le management de la performance durable*. Paris, Cedex, Editions d'Organisation.

Turcotte, P.A. (1993). *Sociologie, théologie et pastorale*. Théologiques, Volume 1, Numéro 1

5. ANNEXES

Annexe 1

Organigramme de l'Assemblée Évangélique Chrétienne du Salut pour Tous



ANNEXE 2

ASSEMBLÉE ÉVANGÉLIQUE CHRÉTIENNE DU SALUT POUR TOUS
ÉTAT DES ENTRÉES ET SORTIES DE FONDS
AU 31 DECEMBRE 2006

TYPE	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	NOV	DEC	TOTAL
Présence (Dimanche)	347	305	317	384	287	423	4246
Présence (Jeudi)	51	47	34	53	78	47	743
Présence (vendredi-saint) miss				40			
Présence (Samedi) et miss	47	67	47	75	87	57	1072
Visiteurs	12	3	13	16		40	248
ENTRÉES DE FONDS	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
École du Dimanche	237,70	197,76	196,76	252,53	177,29	152,87	2 394,42
Offrandes (Dimanche)	371,62	208,38	286,23	426,81	310,09	379,73	4 492,80
Offrandes (Jeudi)	38,10	63,46	55,05	58,71	81,71	48,21	652,25
Offrandes (vendredi-saint) miss				73,60			258,15
Offrandes (Samedi) et miss	38,60	54,13	47,04	71,00	81,21	65,40	775,96
Dîmes	1 921,25	1 330,00	1 531,00	1 946,00	1 965,28	1 285,43	18 875,96
Autres: Dons	0,00	10,00					253,16
Autres: Mission	73,66	138,95	57,18	168,22	113,60	68,45	3 410,09
Autres Dons - 4e. Anniversaire						2 749,78	2 749,78
Autres: Dîner fête-mères							840,00
Autres: Jeunesse	5,00	0,00	25,00				30,00
Livres École du Dimanche		0,00					0,00
Dons-Syst. de son	250,00	100,00					350,00
Retour T.V.Q.			206,72				206,72
TOTAL	2 935,93	2 102,68	2 404,98	2 996,87	2 689,18	4 750,37	35 089,29
DÉPENSES	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Loyer	800,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	11 800,00
Électricité			849,67		83,89		1 743,81
Syst. d'alarme Protection			128,54			132,13	647,99
Syst. de son	558,78	558,78	558,78	558,78			5 587,80
Repas-Hôtel - stationn. Conférenc						423,69	423,69
Transport -billets d'avion - miss							3 013,23
Produits - nettoyage		15,50	63,35		8,32		195,15
Entretien et réparations						235,50	1 305,56
Ventilateurs							148,10
Articles - premiers soins							6,56
Rembourse chaises							0,00
Achat Ecole du Dim.							557,56
Uniforme	195,00						275,00
Achat Italméodie (Fournitures)	51,73			50,00	147,22		248,95
Meuble syst de son	460,10						460,10
Copies @ Bur. en gros				3,73			15,74
R. G. du Canada				30,00			30,00
Dîner - fête des mères							123,49
Fleurs - fête des mères							72,00
Fournitures bureau & timb.bannière	112,81	46,00		12,49	31,47	218,71	484,24
Plaques - Trophées Brissou							210,00
Conférence ds E du Dim			120,00	60,00			605,00
Fête Noël-cadeaux divers						733,38	733,38
Collations	122,60	165,58	81,32	44,58	50,74	73,87	776,13
Permis Inst. Religieuses-créances						287,68	287,68
Matériel divers - tapis		105,36					139,53
Dons: Mission						710,70	710,70
Don - aide fraternelle				10,00	50,00	50,00	510,00
Don - chorale africaine& autres		380,00					410,00
Echo Evangélique - publicité					120,00		120,00
Don - Past. Invité/conférencier			826,47			650,78	1 764,70
TOTAL - DÉPENSES	2 301,02	3 077,70	2 801,66	1 769,58	1 491,64	4 517,24	33 306,09
SOLDE DE LA FIN	634,91	-975,02	-396,68	1227,29	1 197,54	233,13	1 783,20

ASSEMBLÉE ÉVANGÉLIQUE CHRÉTIENNE DU SALUT POUR TOUS
ÉTAT DES ENTRÉES ET SORTIES DE FONDS
AU 31 DÉCEMBRE 2011

TYPE	JANVIER	FEVRIER	MARS	NOV	DEC	TOTAL
ENTRÉES DE FONDS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
École du Dimanche	550,05	407,86	404,46	434,78	312,47	5 215,54
Offrandes (Dimanche)	574,61	527,04	502,05	574,86	854,40	7 072,98
Offrandes (Jeudi)	41,65	35,88	51,89	45,11	29,46	594,79
Offrandes (Vendredi-Saint)						111,27
Offrandes (Samedi)	181,24	157,52	153,61	128,96	56,77	1 753,01
Dîmes	4 160,01	3 195,99	3 796,07	2 635,00	3 806,41	48 586,58
Autres: Mission	93,92	50,00	87,38	127,75	159,50	1 406,01
Fonds de construction			754,46	855,75	1 505,00	23 303,83
Dons	25,25	175,00	55,00	10,00	1 484,00	2 022,50
Offrandes - Renfort Évangélique						374,62
Offrandes - Réveil annuel						674,84
Offrandes - Weekend évangélisation						75,31
Offrandes - Weekend Dames AECST						351,38
Offrandes - Weekend Educ. Chrétienne						58,53
Offrandes 8e anniversaire AECST	60,00					60,00
Offrandes 9e anniversaire AECST						737,90
Remboursement - Livres école du Dim.				96,00	600,00	792,00
Autre - Remboursement achat						60,00
Fonds: Section Junior de l'AECST				60,26	225,97	356,45
TOTAL	5 686,73	4 549,29	5 804,92	5 068,47	9 770,88	93 607,64
DEPENSES	JANVIER	FEVRIER	MARS	NOV	DEC	\$
Loyer	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	18 000,00
Electricité		1 051,51		89,58		2 279,61
Assurance	243,60	243,60	243,60	253,30	253,30	2 991,18
Téléphone @ Eglise		176,70		104,60		281,30
Téléphone cell. du pasteur	82,30	91,22	90,33	98,67	183,70	1 649,23
Syst. d'alarme Protectron		54,51			54,51	218,04
Syst. Audio Visuel						74,05
Ass. de Dieu Ind. Int. - Renouvellement	120,00					120,00
Repas - missionnaires						955,80
Repas - 9e anniversaire					88,61	88,61
Produits - nettoyage		63,24	14,25		90,39	409,63
Entretien et nettoyage	20,51				18,18	38,69
Outils et fournitures	157,42	44,38			27,32	1 063,83
Rideaux-sous-sol	200,00					200,00
Frais musicien(s)	40,00	60,00	40,00	80,00	40,00	660,00
Article de bureau		512,62	20,00	125,40	188,85	1 341,33
Achat prix concours biblique 2011						328,71
Achat livre E du Dim.		134,02				2 067,56
Achat - Articles de salle de bain						20,77
Achat - Matériel E. du Dim				15,94		169,73
Achat - E biblique des vacances						273,07
Achat - C.I.C (Librairie)			85,88			210,35
Achat page publicitaire SST Saratoga						58,18
Achat ordinateur						751,87
Achat - ustensils de cuisine				155,63	136,67	18,22
Achat - tapis de sous-sol						292,30
Achat - carte cadeau				8,52		8,52
Achat - réveillon de Noël					69,49	69,49
Achat - Cadeau de Noël 2010	62,01					62,01
Achat - Quincaillerie						17,02
R. G. du Canada						30,00
Fleurs - Corbeille funéraire						150,00
Fleurs - fête des mères-pères						247,50
Fleurs - Cadeau					32,66	32,66
Renouvellement - lettre créance				130,00		130,00
Renouvellement - SST et contribution						716,95
Collations	141,81	305,90	173,99	207,91	112,65	2 415,22
Collation - St-Valentin		269,78				269,78
Collation - Conférence						180,81
Réception - Groupe Renfort						106,30
Location d'autobus	358,56					358,56
Gravure Trophée Brisson						173,28
Cadeau - naissance				77,55		77,55
Cadeau - Mission						71,05
Cadeau - souvenir	37,03					37,03
Cadeau de Noël	55,42					55,42
Cartes de souhaits						7,85
Don de bienfaisance						200,00
Don - aide fraternelle		300,00			1 000,00	2 200,00
Don - Past. Invité/conférencier		50,00			500,00	2 645,87
Don - Renfort Évangélique						700,00
Don - Echo Évangélique		120,00				120,00
Don - Souper bénéfice - Egl. Sion						360,00
Don - 20e anniversaire Amis du Mardi						525,00
Don - Eglise Salem						150,00
Reconnaissance minist.					2 350,00	2 350,00
Boite/campagne levée de fonds	250,00					250,00
Divers		45,81	8,55			248,19
TOTAL - DEPENSES	3 268,96	5 023,29	2 176,60	2 838,58	6 654,85	49 528,42
SOLDE DE LA FIN	2 417,77	-474,00	3 628,32	2 229,89	3 116,03	44 079,22

Annexe 3**Le sondage – Questions pour les entrevues****A) Questions personnelles**

1.- Genre :

F M

2.- Âge : 15 – 19 ☐20 – 24 ☐25 – 29 ☐30 – 34 ☐35 – 39 ☐40 – 44 ☐45 – 49 ☐50 – 59 ☐60 – 64 ☐65 – 69 ☐70 – 90 ☐

3.- Lieu de naissance :

4.- Occupation :

5.- Scolarité :

i) Secondaire ☐ii) Cegep ☐iii) Université 1^{er} cycle ☐iv) Université 2^e cycle ☐

v) Université 3^e cycle ☐

vi) Autre (précisez).....

6.- Situation familiale

i) Quel est votre statut matrimonial?

- Célibataire ☐
- Marié(e) ☐
- Conjoint(e) de fait ☐
- Divorcé(e) ☐
- Veuf (ve) ☐

ii) Votre conjoint/conjointe fréquente-t-elle/il la même église?

- Oui ☐
- Non ☐

iii) Avez-vous des enfants? Si oui, veuillez indiquer le genre et le nombre.

- Masculin ☐ Nombre ☐
- Féminin ☐ Nombre ☐

iv) Avez-vous des enfants :

• Mineurs ☐ Combien ☐

• Majeurs ☐ Combien ☐

v) Vos enfants, fréquentent-ils l'Église? Oui : ☐ Non ☐

B) Statut de croyant :

a) Depuis quand vous fréquentez votre Église actuelle?

.....

b) Est-ce la première Église que vous fréquentez?

Oui ☐ Non ☐

c) Si non, à quelle Église alliez-vous avant?

.....

d) Quels ont été les motifs qui vous ont porté de changer d'Église?

- Déménagement ☐
- Insatisfaction spirituelle : ☐
- Autre (précisez) ☐

e) Qu'est-ce qui vous a plu dans votre Église actuelle?

.....

C) Implication culturelle et religieuse

a) Êtes-vous impliqué dans des activités de votre Église actuelle? A quelle fréquence participez-vous aux activités suivantes, indiquez :

- Culte : ☐ fois par semaine ☐ fois par mois ☐ fois par année ☐ jamais
- Étude biblique : ☐ fois par semaine ☐ fois par mois ☐ fois par année ☐ jamais
- Réunion de prière: fois par semaine fois par mois fois par année jamais

b) Étiez-vous impliqué dans les activités de votre avant dernière Église? A quelle fréquence participiez-vous aux activités?

fois par semaine fois par mois fois par année jamais ne sait pas

c) Étiez-vous impliqué dans les activités de votre dernière Église? A quelle fréquence participiez-vous aux activités?

fois par semaine fois par mois fois par année jamais ne sait pas

D) Intérêt personnel

a) L'Église à laquelle vous appartenez, répond-elle à vos attentes?

- Pas du tout
- Un peu
- Parfaitement
- Pas de réponse

b) Les activités sont-elles diversifiées?

- Pas du tout
- Un peu

- Parfaitement
- Pas de réponse

c) Les besoins des membres sont-ils pris en considération?

- Pas du tout
- Un peu
- Parfaitement
- Pas de réponse

d) Y a-t-il des activités pour tous les groupes d'âge?

- Les enfants :
 - Pas du tout
 - Un peu
 - Parfaitement
 - Pas de réponse
- Les adolescents :
 - Pas du tout
 - Un peu
 - Parfaitement
 - Pas de réponse

- Les adultes :
 - Pas du tout
 - Un peu
 - Parfaitement
 - Pas de réponse

- Les couples :
 - Pas du tout
 - Un peu
 - Parfaitement
 - Pas de réponse

E) Gestion de l'Église

a) Qui dirige l'Église? Indiquez le nombre de dirigeants.

- Pasteur ☐
- Comité ☐
- Autre ☐
- Pas de réponse

b) Existe-t-il un conseil d'administration?

Oui Non Pas de réponse

c) Le pasteur est-il :

- élu
- désigné?
- Pas de réponse

d) Comment les membres du conseil d'administration sont-ils désignés?

- Nommés par le pasteur : Oui Non
- Élus : Oui Non
- Pas de réponse

e) Quel est le profil des membres du Conseil d'administration?

.....

f) Qui sont les membres du Conseil d'administration? Quel en est le nombre?

.....

g) Estimez-vous que l'Église est bien gérée? Encerclez votre réponse. (5 étant excellent)

Oui	Non	Ne sait pas
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5

h) Qui est éligible à siéger sur le Conseil d'administration?

.....

i) Les membres du Conseil d'administration ont-ils un lien commun?

- Parents ☐
- Même village ☐

F) Style de gestion

a) Y a-t-il en place un mécanisme de contrôle de gestion?

Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas ☐

b) A quelle fréquence organise-t-on des rencontres pour faire le point sur le contrôle et des analyses des activités de l'organisation?

- Hebdomadaire ☐
- Mensuel ☐
- Annuel ☐
- Ne sait pas ☐

c) Existe-t-il des comités pour chacune des catégories d'activités de l'Église?

Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas ☐

d) Comment procède-t-on pour désigner les membres de ces comités?

Élection ☐ Nomination ☐

e) La gestion de l'Église est-elle transparente?

Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas ☐

G) Prise en charge des activités financières de l'Église

a) Y a-t-il un ou des responsables des finances de l'Église?

Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas ☐

➤ Si oui, combien sont-ils?

- Entre : 2 à 3 ☐

- Entre : 4 à 5 ☐
- Entre : 6 à 8 ☐

b) A quelle fréquence êtes-vous informés des bilans financiers?

- Hebdomadaire ☐
- Mensuel ☐
- Annuel ☐
- Ne sait pas ☐

c) Estimez-vous que c'est suffisant?

Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas ☐

d) Êtes-vous satisfait des bilans financiers de l'Église?

- Pas du tout ☐
- Un peu ☐
- Parfaitement ☐
- Ne sait pas ☐

H) Valeurs humaines instaurées dans l'Église?

a) Quelles sont les valeurs humaines instaurées dans l'Église?

- Respect ☐
- Mobilisation des membres ☐
- Autoritarisme ☐
- Arbitraire ☐
- Confiance ☐
- Possibilité de discussion ☐

I) Acceptez-vous de rencontrer le chercheur pour discuter de vos réponses?

Oui ☐ Non ☐

J) Remarques et ou commentaires

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....